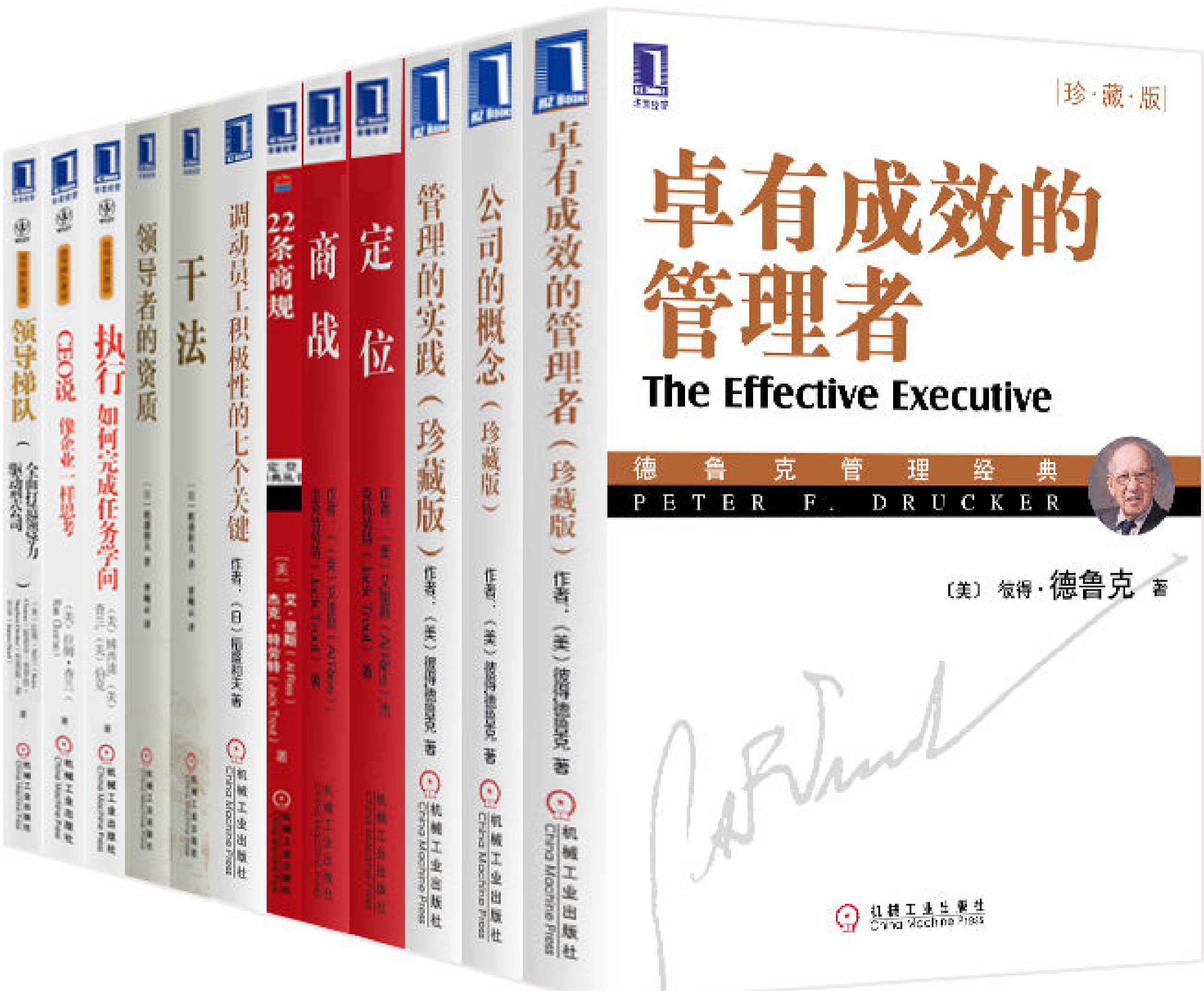


珍·藏·版
卓有成效的管理者
The Effective Executive
德鲁克管理经典
PETER F. DRUCKER
〔美〕彼得·德鲁克 著
机械工业出版社
China Machine Press
卓有成效的管理者（珍藏版）
公司的概念（珍藏版）
管理的实践（珍藏版）
定位
商战
22条商规
调动员工积极性的七个关键
干法
领导者的资质
执行 如何完成任务的学问
CEO说 像企业一样思考
领导梯队

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

世界管理学圣经大合集共12册（现代管理学之父德鲁克，日本经营之圣稻盛和夫，“定位”之父里斯、特劳特，全球排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰经典著作合集，启蒙中国现代管理经典合集！终生受用的案头必读书！）

（美）彼得.德鲁克；（美）艾.里斯（Al Ries）;杰克.特劳特（Jack Trout）；（日）稻盛和夫；（美）拉姆.查兰（Ram Charan）；（美）拉里.博西迪（Larry Bossidy）;查尔斯.伯克（Charles Burck）；斯蒂芬.德罗特（Stephen Drotter）;詹姆斯.诺埃尔（James Noel） 著

套书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目　录

卓有成效的管理者(珍藏版)

公司的概念（珍藏版）

管理的实践（珍藏版）

定位——有史以来对美国营销影响最大的观念

商战

22条商规

调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答

干法

领导者的资质

执行：如何完成任务的学问（白金版）

CEO说：像企业家一样思考

领导梯队

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

卓有成效的管理者

The Effective Executive

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F. D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

德鲁克管理经典

卓有成效的管理者(珍藏版)

The Effective Executive

[美] 彼得·德鲁克（Peter F.Drucker） 著

许是祥 译 那国毅 审订

ISBN：978-7-111-28071-2

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

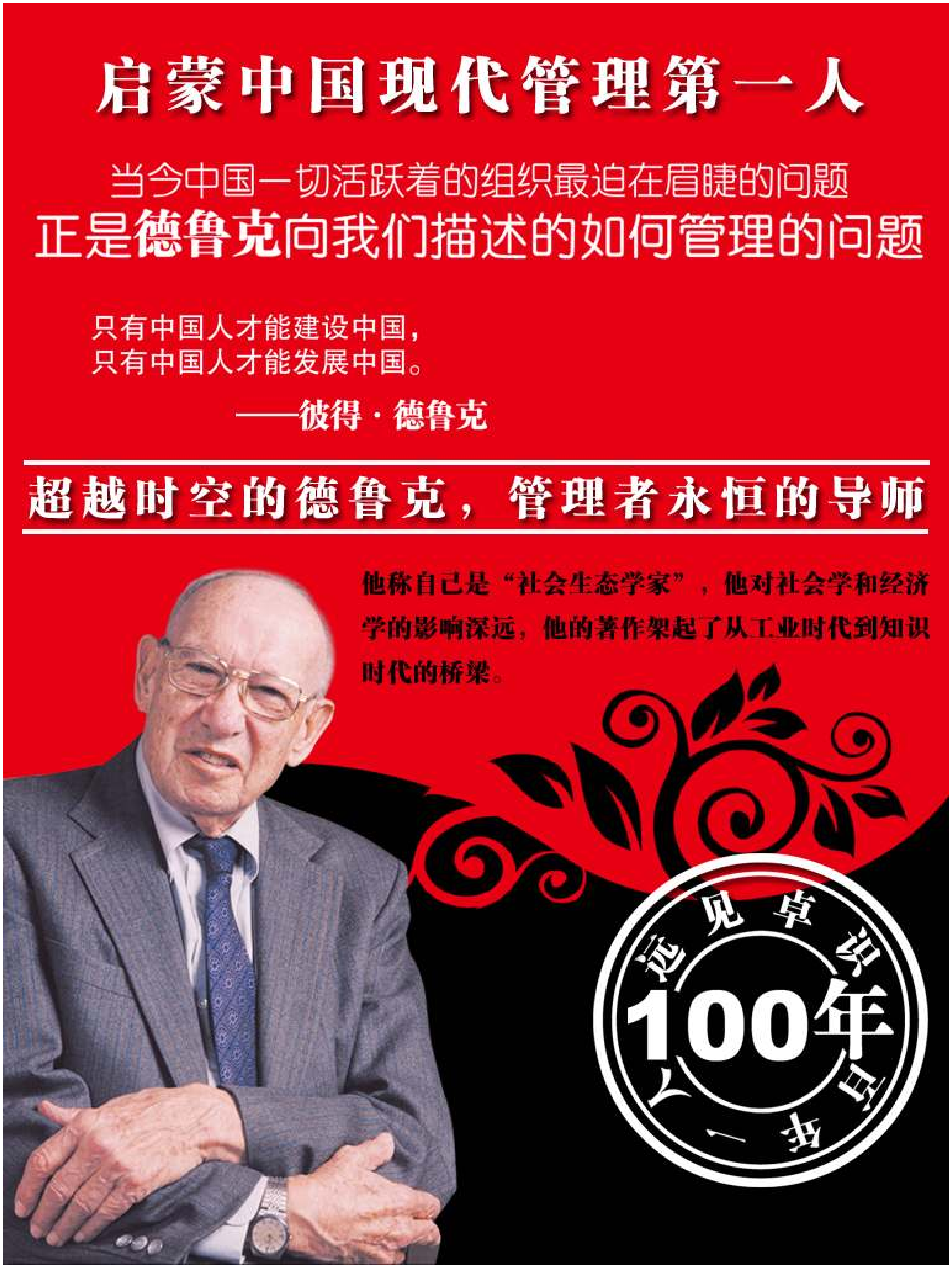
客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）


启蒙中国现代管理第一人
当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题
正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题
只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。
——彼得·德鲁克
超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师
他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。
远见卓识
100年
百年一人



彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

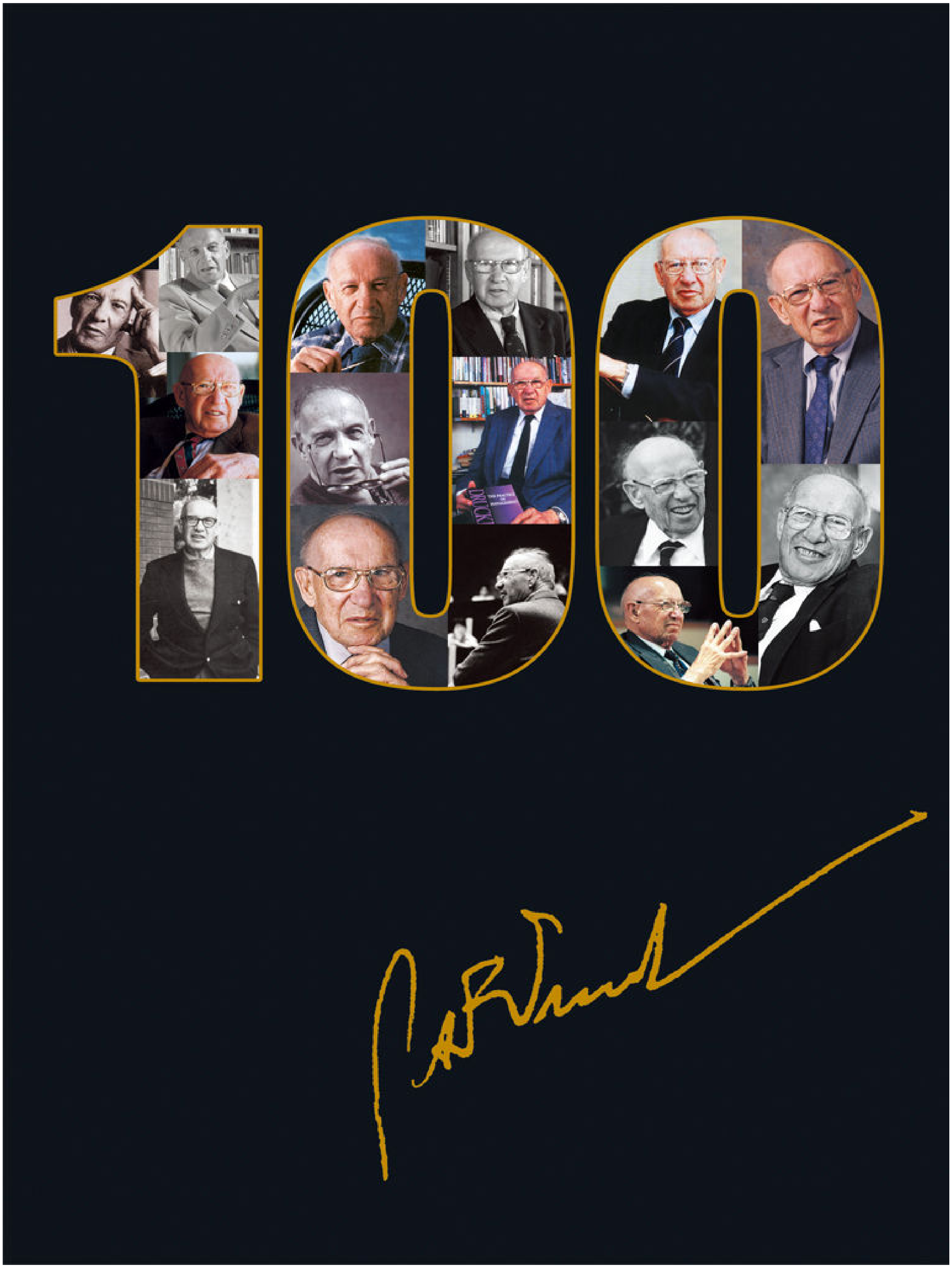
在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）


100

目录

返回主目录

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序一

推荐序二

推荐序三

推荐序四

推荐序五

推荐序六

前言

第1章　卓有成效是可以学会的

　为什么需要卓有成效的管理者

　谁是管理者

　管理者必须面对的现实

　对有效性的认识

　卓有成效可以学会吗？

第2章　掌握自己的时间

时间对管理者的压力

如何诊断自己的时间

消除浪费时间的活动

统一安排可以自由支配的时间

第3章　我能贡献什么

管理者的承诺

如何使专业人员的工作卓有成效

正确的人际关系

有效的会议

第4章　如何发挥人的长处

要用人所长

如何管理上司

充分发挥自己的长处

第5章　要事优先

摆脱昨天

先后次序的考虑

第6章　决策的要素

有关决策的案例研究

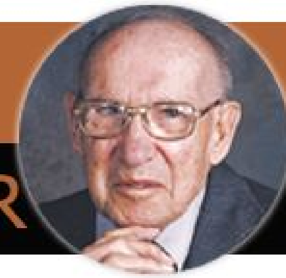
决策的五个要素

第7章　有效的决策

个人见解和决策的关系1

反面意见的运用
决策与电脑
第8章 结论：管理者必须卓有成效
精品推荐

返回主目录



图书梗概

《卓有成效的管理者》告诉我们：

一群平凡人，能做出不平凡的事业吗？

这是完全可以做到的，只要我们组织中的每一个人都能做到卓有成效。

卓有成效可以学会吗？

卓有成效是可以学会的。

每个人都必须卓有成效吗？

卓有成效是管理者必须做到的事，但是在所有的知识组织中，每一位知识工作者其实都是管理者——即使他没有所谓的职权，只要他能为组织做出突出的贡献。

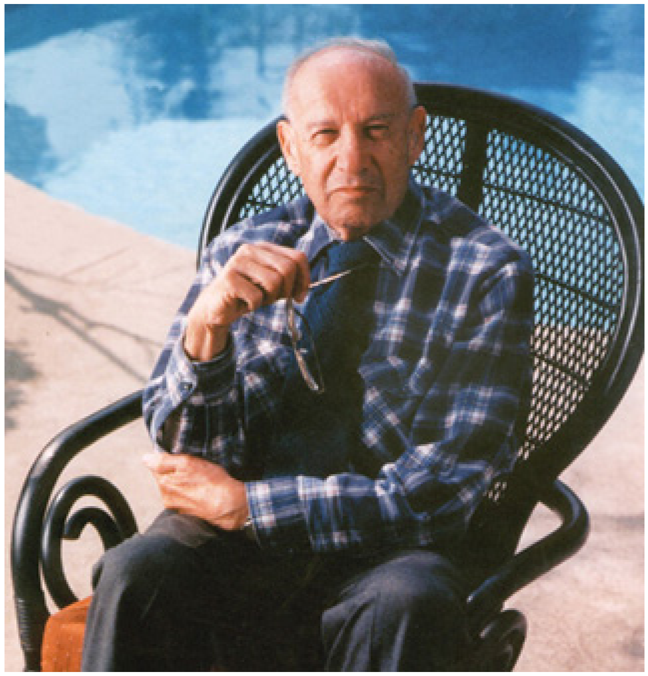
管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素；并不是只有高级管理人员才是管理者，所有负责行动和决策而又有助于提高机

构工作效能的人，都应该像管理者一样工作和思考。

如何卓有成效？

- 记录并分析时间的使用情况
- 把眼光集中在贡献上
- 充分发挥人的长处
- 要事优先
- 有效决策

关于作者



彼得·德鲁克

(1909—2005)

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



权威推荐

启蒙中国现代管理第一书

终生受用的案头必读书

知识工作者必须卓有成效　卓有成效是可以学会的

我国建国以来的历史，崛起盛世是从改革开放开始的；而改革开放恰恰是从国家、企业的管理开始；但引发管理思考的，是德鲁克的《卓有成效的管理者》。

（当年）学管理，胡耀邦同志号召干部学习的，正是德鲁克的《卓有成效的管理者》。也正像朱镕基同志所说的，《卓有成效的管理者》在中国人心目中的地位，以及其在改革开放大潮中潜在的影响，是难以估量的，“其意义有如西方文艺复兴运动的启蒙作用”。

—— 杨沛霆

《中外管理》杂志总编

我们于1988年在行业中以劣势小厂的地位战胜许多优势大厂，摘取了中国冰箱史上的第一枚金牌，这枚金牌要归功于日清工作法，更要归功于德鲁克先生。

—— 张瑞敏

海尔集团

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人　德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授　博士生导师



推荐序一

《卓有成效的管理者》对从事企业管理工作的读者来说是一本非常有效的书。对此我深有体会，并且是源自20年前海尔创业初期。那时管理类书籍少之又少，不记得是从什么地方找到的这本书。开始我想，一个外国人既不熟悉中国文化，又不了解中国企业，他所念的管理经能有多大用处？但出乎意料的是我很快就被这本书深深地吸引住了。因为书中没有晦涩深奥难懂的理论，有的只是来自现实生活中的案例，诠释的却是鲜活的思想。德鲁克先生就像是你的一位同事，虽然与你面对相同的事实，却从不同的视角说出了你不曾想、更不曾想到新理念。

由此我也成了德鲁克迷，到处搜集他的著作。读他的书是一种享受，因为常常使人有茅塞顿开之感。而这本《卓有成效的管理者》我更是爱不释手，不知读了多少遍，常读常新。尤其是面对变幻莫测的市场和全球化竞争的困惑时，总能从书中得到新的启示。以下是我的切身体会：

首先，企业的管理必须有效，否则企业无法生存。

记得第一次读德鲁克的书时，给我冲击最大的一句话就是“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”。对这句话当时很费解，因为那时好工厂的标志就是要轰轰烈烈，要激动人心。但细细琢磨才体会出道理所在：那些“心中无数决心大”的誓师大会表面上是轰轰烈烈，但从本质上看对提高管理的有效性却没有任何帮助；那些在突发事件中表现英勇的人和事的确激动人心，但我们需要的不是停留在对这些英雄人物大张旗鼓地表彰上，而是要扎扎实实建立避免发生这类突发事件的机制。

这使我们认识到有效管理的重要性，有效就要防患于未然，将例外管理变成例行管理。当时我们根据企业的实际，创造了“日清”工作法，即“日事日毕，日清日高”，将每项工作的目标落实到每人、每天，形成“事事有人管，人人都管事”的氛围，大到一台设备，小到一块玻璃，都有人负责。每天下班前要根据目标对工作完成的情况“日清”，而日清的结果又与其本人的奖罚激励挂钩，这样便形成了目标、日清、激励三者间的闭环优化和良性循环。

通过“日清”工作法的推行，使一个濒临倒闭、开不出工资的集体小厂不仅迅速扭转了亏损，而且提高了整体管理素质，解决了当时在管理上普遍存在的无效无序的问题，这也使我们于1988年在行业中

以劣势小厂的地位战胜许多优势大厂，摘取了中国冰箱史上的第一枚金牌。这枚金牌要归功于“日清”工作法，更要归功于德鲁克先生。

其次，没有组织和个人在管理上相辅相成的有效性，就难以应对信息化时代的挑战。

信息化时代管理的有效性体现在速度上，因为是流通制约制造，速度至上，谁赢得了用户，谁就赢得了一切。依靠原有的组织体系已难以适应这一变化，必须要靠组织和个人以速度为前提，共同推进管理的有效性。正如德鲁克所言，“在组织而言，需要个人提供其贡献，在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具”。即每个人对组织的贡献，是体现在如何能以最快速度去创造和满足用户的需求；而组织为个人所提供的工具，就是要支持其实现这一速度。

在信息化时代为实现这种管理的有效性，我们在1998年开始了市场链流程再造，在组织再造上，就是变直线职能金字塔式的组织结构为扁平化的结构，减少管理层次，以努力实现企业与市场之间的零距离。而在人员的再造上，则是将管理人员变成SBU（策略事业单位），即每个管理者都是一个独立作战的经营体，每个人都有自己的目标市场和市场目标，自主制定自己的市场策略，以最快的速度去创造新的市场、新的需求。正如德鲁克所言，“总有人单独作战，无一部属，然而仍不失为管理者。”

目前市场链再造的探索引起世界许多商学院的兴趣，有的将其作为案例进行研究，究其原因就是目前企业都面临着信息化时代如何提高管理有效性的问题。当然在这方面我们仍面临许多难题，但方向应该是对的，因为我们要做的就是改变过去那种组织与市场的割裂，个人只听命于内部上司，而不去面对外部用户的问题。现在要将组织与个人融为一体，组织要成为一个平台，而个人在这个平台上在为用户创造价值的同时，体现其自身价值。这就是德鲁克说的“在组织内部不会有成果出现，一切成果都是发生在组织外部”。

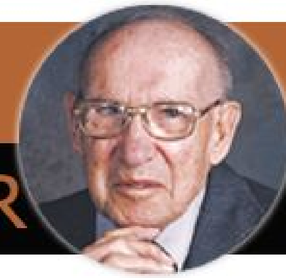
最后一点，管理者都应该学会有效性，这是成为一名有效的管理者的必经之路。

企业需要有效的管理者，那么管理者如何能具备有效性呢？“有效性虽然人人可学，但却无人可教”，德鲁克的这句话告诉我们有效性是可以学会，但不可以教会的。有效性的学习是一种挑战，一种实践，你既不挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的动力和压力。你想学习有效性，但又不肯在实践中去思考问题背后的问题是什么，不去探索创新的路径，企图找一个捷径，等待别人教给你一个现成的理论或模式，那你一定与有效性无缘。如同禅宗里的一句话，“借来的火，点不亮自己的心灵”。

在学习有效性上我的体会是，创新—求是—创新，在学习提高有效性的目的下去创新，再将创新的成果以求是的态度去探索其中规律

性的东西，并在这个规律的指导下，向更高层次的创新冲刺，以求在不断学习有效性的过程中成为一名卓有成效的管理者。

海尔集团



推荐序二

德鲁克教授是当代著名的思想家，一代管理学宗师，《经济学人》称他为“大师中的大师”。 德鲁克教授于1909年出生于前奥匈帝国首都维也纳的一个贵族家庭，在维也纳度过其童年生涯后，即到德国和英国边工作边学习。1937年，因不习惯欧洲的“怀旧”政治气氛，他离欧赴美，终身以教学、著书和咨询为业。在美国，他曾任美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的顾问，美国佛蒙特州本宁顿学院的政治和哲学教授，纽约大学商学院管理学教授，加利福尼亚州克莱蒙特研究生大学的社会科学克拉克讲座教授。德鲁克于1945年创办了德鲁克管理咨询公司，自任董事长。他著述颇丰，主要著作有《公司的概念》（1946年）、《管理的实践》（1954年）、《管理：使命、责任、实务》（1973年）、《后资本主义社会》（1993年）等。他特殊的家庭背景、传奇式的经历、渊博的学识及睿智的才思，使其在政治、法律、社会、管理、历史等多个学科领域都留下了精辟的见解和耐人寻味的启示。管理学更是他一生耕耘的主要园地。在此领域，他成就卓著。他是推动管理学发展成为一门严肃科

学的先驱，是现代“管理丛林”中经验主义管理思想流派的创立者和代表人物。他的论著被译成二十多种文字，在世界各国广为传播，成为全世界管理者、学者奉为圭臬的经典。

德鲁克教授所著的《卓有成效的管理者》一书于1966年由哈伯·罗出版公司（Harper & Row Publishers）出版，一出版即获得了一致的好评，赢得了广大的读者。至今，该书已成为领导学领域的奠基之作。在本书中，德鲁克认为现代组织中知识工作者数量日益增多，并且知识工作者的成果通常要与其他人的成果结合起来才能够产生效益，因而管理者的作用日益凸现。但是判断管理者的标准并不是下属的多少，而是其成果对公司的影响。德鲁克将“那些促进机构有效运转，负有行动和决策责任的知识工作者”都称为管理者。由于知识工作者难以监督，因而组织效率将取决于组织成员能够对自身进行有效的管理。在以后的几十年中，德鲁克先生进一步阐述和发展这一思想，提出了现代组织管理的核心在于“自我管理”的思想。时至今日，这些思想依然在领导学研究中处于前沿。例如，最近有学者提出内部企业家理论，认为真正有创造力的企业要使组织内部每个员工都具有企业家精神。殊不知，这些最新思想在德鲁克先生几十年前的著作中早已体现。

本书的独到之处不仅仅是对管理者的概念进行了重新界定，而且奠定了从行为角度研究管理者的现代领导学的学科基础。在20世纪60

年代，大多数领导学方面的研究还认为有效的管理者是天生的，并试图从管理者的素质角度出发，寻找有效管理者所具有的不同于常人的个人和特质。德鲁克先生从自己的研究和咨询经历出发，认为没有一个有效管理者是天生的，他们之所以有效只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。德鲁克认为："组织中的管理者通常会遇到四种情况，而他自己基本无法控制。每种情况都会向他施加压力，将工作推向无效，使机构运作不灵：（1）管理者的时间往往只属于别人，而不属于自己；（2）管理者往往被迫按照老一套方法开展工作；（3）只有当别人使用管理者的贡献时，管理者才具有有效性；（4）管理者身处组织之内，但如果他要有效工作，还必须努力认识组织以外的情况。"为应对这些情况，德鲁克认为："作为一个有效的管理者，必须在思想上养成如下的习惯：（1）知道如何利用自己的时间；（2）注意使自己的努力产生必要的成果，而不是工作本身，重视对外界的贡献；（3）把工作建立在优势上——他们自己的优势,善于利用自己的长处，上级、同事和下级的长处；（4）精力集中于少数主要领域；（5）善于做出有效的决策。"如今，德鲁克对管理者在工作中面临的现实问题的描述和相关建议，已成为经典，被到处引用。

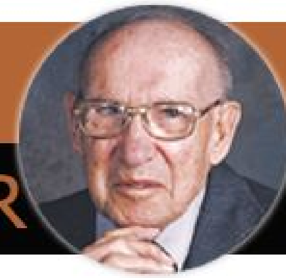
德鲁克先生自称为"旁观者"。他从社会、历史的高度，分析组织及组织管理的变迁。这一独特的视角使其避免了一叶蔽目的狭隘，从纷繁复杂的社会现象中，准确把握和预测组织发展和管理的变化。德鲁克先生的渊博知识、深刻思想不仅影响了学术界，也影响了企业

界，可以说没有一个著名学者和成功的商界领袖不从他那里汲取养分。这是其他任何一个管理学家都难以企及的。

作为聆听德鲁克先生教诲的学生，我回国以后一直致力于传播德鲁克先生的学术思想。几年前，我为机械工业出版社华章分社出版《现代管理宗师德鲁克文选》一书牵线搭桥，并即兴作序《德鲁克管理学说引进中国》。今天，德鲁克的著作在国内多次再版，我感到异常欣慰。但愿机械工业出版社这次系统地引进德鲁克著作，能够让国内更多读者欣赏到大师的真知灼见。

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博导



推荐序三

《卓有成效的管理者》的英文版首版于1966年，那年，彼得·德鲁克57岁。这本书共有8章，贯穿着一个完整的逻辑，即组织的命运系于成果，组织成果源于外部的机会，源于组织的有效决策；源于人的长处的发现与发挥，源于组织对人“自我发展”的激励；最终这一切源于管理者“自我管理”的有效性，管理者的有效性作为一种习惯是可以学会的。沿着这个逻辑，我们才能明白，管理者自己工作的有效性，如何决定着一个现代组织的命运。

管理哲学的改变

在知识分子或专业人士云集的企业中，“管理的有效性”是一个挑战，我们还没有学会。“管理有效性”的关键，不在于有效地“管理别人”，而在于有效地“管理自己”；不在于“如何管理他人”，而在于“如何管理自己”。

如果企图像对待“体力工作者”一样去管理别人，结果只能适得其反。对待知识工作者，我们的管理哲学必须改变，管理者必须学会

使自己的工作有效。通过自己有效的管理工作，使整个企业有效，使知识转化为成果。

管理者是企业的关键因素，是企业内生力量的源泉。管理者通过自己的工作，使其他人、其他职务、其他部门，乃至整个企业，产生积极的成果。因此，德鲁克把那些“通过他人对企业的最终成果产生影响的人”，视同为“管理者”这包括各级经理人员和各类专业人员。在知识经济时代，决定组织命运的是这些管理者，他们思考或运用的知识，用于组织或个人的行动和决策，这些行动和决策会影响组织运行的有效性，最终影响到组织的成果。

管理者的价值不在于任劳任怨、埋头苦干、服从领导或听命于上司，也不在于提供各种精专的知识、工具、观念和术语，更不在于职称、头衔或地位，而在于依靠自身的知识、才干和贡献意识，促进组织产生成果。

管理者的工作，本质上是“思考”或脑力活动，是无形的活动。“思考”的结果是知识、创意、信息、见解或智慧，而不是价值或财富。“思考”可能会变成一件很无效的事情，一旦思考无效，就等于没有成就，思考本身也不会持续。而且，别人或管理当局无法对此“思考过程”进行干预或管理，必须依赖这些管理者的自我引导；通过自我管理的“有效性”，使知识转化为他人的行动，转化为企业的

成果或绩效。知识不等于成果，只是产生成果的一种资源；只有通过有效的管理工作，知识才能转化为成果。

然而，每个管理者都处在分散的状态，分头参与组织各个领域、各个过程和各个环节的工作。自我管理的结果，不会自然而然地形成一个整体，因此，必须强调管理工作的“有效性”。这种“自我管理的有效性”，在很大程度上取决于管理者的意识和思维方式，包括整体意识、贡献意识和成果意识，集中精力于少数关键领域，选择正确的事情去做。如果事情本身不正确，就不可能产生积极的成果。不然，就是“在错误的事情上穷折腾”，或“花钱折腾人”。

这种“自我管理的有效性”，在很大程度上取决于管理者的观念和行为方式，致力于把事情做正确，包括善用有限的时间，重视为其他职务、其他部门和整个企业做贡献，重视发挥自己、同僚、上司和下属的长处，等等；为组织的整体目标，以及下属的成长和完成任务承担责任；促使知识转化为行动和成果；不然，就是“无事忙”或“给他人制造麻烦”。

概言之，管理者的有效性，强调的是“做正确的事情，把事情做正确”；强调的是“按时做完自己该做的事情并产生成果”；强调的是把“知识转化为成果”。管理者工作的失效，乃至失败，往往是因为没有足够的时间去思考如何做正确的事情或把事情做正确。他们的时间往往被掠夺，使自己陷于日常事务和内部复杂的关系中，疲于奔

命，被现实的压力牵着鼻子走，以致忽略了产生成果的方向，忽略了产生成果的外部联系。进而，随着企业规模的扩大，以及内部专业化分工体系的深化，使他们更看不到外部的机会以及协同的必要。

善用有限的时间

时间是稀缺资源，很容易流失；人们对时间的感觉往往不可靠。某公司的董事长，非常肯定自己的时间安排，有1/3用于研究业务，1/3接待客户，还有1/3参加各种社会活动。但实际上他在这三方面没有花什么时间，只是想象中“应该是这样”。有效的管理者要记录自己的时间，对“时间花费”进行诊断，弄清楚时间用在何处、怎么消耗或被谁掠夺了？

在时间问题上单凭感觉绝对不行，可以说，没有时间观念，把时间浪费在没有贡献的事情上，浪费在无聊的应酬或没有多大意义的社交上，是一个管理者失效的主要原因。当然，很多应酬是不可避免的。作为一个有效的管理者，必须弄清楚自己的目标和任务，弄清楚实现目标需要多少时间。这样才能建立相应的贡献意识和成果意识，才能清晰地知道自己的责任，成为一个重任在身的人，最终学会安排时间，学会如何拒绝、周旋和规避，如何应对来自他人的压力——至少不会去招惹麻烦。

管理者并非不食人间烟火，可以拒人于千里之外。管理者的自由支配时间很有限，大约只有全部工作时间的1/4；而且，地位越高的人，自由支配的时间就越少。组织规模越大，管理者的“管理关系”就越复杂，协调所需要的时间就越多，可自由支配的时间就会越少。所以会有“两个人挖一条沟需要两天时间，四个人挖一条沟需要四天时间”这样的现象。

善用时间的管理者，必须排除一切干扰，集中时间和精力于一件事情——一件值得做的事情。不要把时间弄碎了，零星时间等于没有时间。比如，腾出一两天时间，集中处理疑难问题或真正重大的事情。有一位有效的管理者，每天上班之前，在家中不接打电话，排除一切干扰，用90分钟时间研究工作。据研究发现，一个普通人“超过90分钟”精力就难以集中，而“不够90分钟”则难以处理好一件事情。

每个管理者，只有通过工作的研究，才能弄清楚自己有多少自由支配的时间，才能下定决心，该放就放下。放下那些次要事情，或不重要、无关紧要、与贡献没有关联的事情。专注于关键事情，抓矛盾的主要方面，争取时间上的主动权。

也只有通过工作研究，才能弄清楚各种因素之间的内在联系，追本溯源、抓住本质，从源头上或根本上解决问题，避免就事论事。很多事情都是这样，没有头绪，也就没有成效；理出头绪，事情反而简

单。不然，按下葫芦浮起瓢，新的问题、新的麻烦，以及紧急而不重要的事情，会接踵而来，永无宁日。

在贡献上下工夫

对于一个管理者而言，“重视贡献”是一种意识，决定了管理工作的有效性。“贡献意识”可以帮助管理者突破“专长、技术、职务和部门”的界限，看到外部的机会或客户的需求，看到产生成果的地方，发挥自己应有的作用。有效的管理者一定会注重“贡献”，懂得如何把“知识转化为成果”，为“贡献”而工作，使自己的工作和企业的成效结合起来。缺乏“贡献意识”，思考就会停止，工作就会失效，甚或一事无成。

对每一个管理者而言，应该关注三个方面的贡献，即扩大组织的直接成果，强化组织的存在价值，培养明天需要的人才。首先是“扩大组织的直接成果”。“直接成果”比较容易理解，诸如，企业的销售收入或利润，医院护理或治疗病人的结果，等等。然而，随着企业规模的不断扩大，专业化分工越来越精细，分工基础上的“协同”越来越困难，最终可能会导致整体失效或难以产生成果。这就需要管理者运用“贡献意识”，包括对“贡献”做出承诺和努力，使整个组织协调起来。这也是管理者自身存在的价值和理由。

围绕着“直接成果”，每一个管理者都应该弄清楚，要使上司或管理当局能够做出正确的决策，自己应该报告些什么？每个管理者都应该把数据、事实、知识、判断、对策、指挥、直觉或经验，贡献给自己的上司。这种“向上的贡献意识”，可以使上司做出正确的决策，使上司的决策能够有效地支持自己的工作，至少不会给自己添麻烦。

围绕着“直接成果”，每一个管理者都应该弄清楚，究竟能为其他人、其他部门乃至整个组织贡献什么？这种“横向的贡献意识”，能使专业化的分工体系有效地协同起来，并产生更大的成就。比如，某银行“代理部”的一位新任主管，在“贡献意识”的引导下，发现“代理部”经常要与各大公司的高级财务主管打交道，帮助客户处理各种文件；从而意识到“代理部”可以成为银行及各部门的“推销员”。这样做不仅可以使银行及各部门更有成就，而且，可以使“代理部”原本单调和枯燥的工作变得更有生气。

其次是“强化组织的存在价值”。毫无疑问，组织需要“直接成果”，就像人需要食物或营养一样，但是，一个组织还需要强化长期存在的价值和理由。一个组织的存在价值和理由，说到底，就是为谁服务以及做多大贡献。相反，一个组织如果离开了现实的价值贡献和长期的价值承诺，就会失去存在下去的理由，内部也容易涣散，产生混乱甚至解体。每个管理者有责任帮助身边的同事提高认识，提高精

神境界，使大家把眼光放得远一些。一个组织只能在“全体成员”的精神境界范围内成长。

围绕着“强化组织的存在价值”，每一个管理者都应该弄清楚，究竟应该怎样做或做些什么贡献，才能使一个组织长期存在下去？比如，某科学研究所的出版部主任，懂得如何“为组织的存在价值”做贡献，使出版刊物成为一个窗口，引发外界对本研究所的兴趣，吸引年轻的科学工作者前来应聘。

最后是“培养明天需要的人才”。每个人都难免一死，每个人的贡献都是有限的，组织就是这样一种“工具”，用以克服每个人在“寿命和贡献”上的限度。从这个意义上说，组织若不能存续，就是失败。组织必须为明天培养人才，更新或提高人力资源水准。比如，一位公司总裁，上任伊始，首先想到的是，自己应该做些什么不一样的事情，才能使公司改观并可持续发展？在这种贡献意识的引导下，他发现了一件真正有意义、有价值的事情，这就是“培养明日的经理人才”。

善于用人的长处

按照传统的概念，“用人所长”是指用“下属”所长或发挥“下属”的长处。这是不够的，现在的管理者还应该懂得，如何发挥上司

所长和自己所长，这样才能使每一个管理者的各方关系（或称“管理关系”）协调起来，才能使管理工作变得有效。

首先是“发挥下属所长”。管理者要为下属设计好每一个“职务”，使每一个职务都是“常人或普通人”能够胜任的。如果一个职务设计得不好，超出了普通人的能力范畴，或需要“非凡气质”或“特殊天分”，那就找不到合适的人，谁也干不好。如果一个职务谁也干不好，就必须重新设计，要设计得使一个常人能够发挥潜质，提升才干，并获得成就感。如果一个职务设计得过于“具体或刻板”，缺乏成长和创新的空间，就不能使人通过工作获得成长和激励，而只能依赖报酬和晋升进行刺激，这样最终会导致组织内虚职或头衔过分膨胀。

与“职务设计”相对应的就是“选拔人才”，即为每一个“职务”配置合适的“人才”，也称“人事结合”。管理者必须本着“发挥下属所长”的原则，去关注下属的长处，依据下属的长处安排职务工作，并使其长处得以发挥。

没有完美无缺的人，一个人无论多么有才、十全十美，比起整个人类拥有的知识和能力，比起组织拥有的力量来，都无足挂齿。有效的管理者，懂得如何把平凡的人组织起来，做出不平凡的事情。组织起来的力量就在于“发现并发挥”每一个人的长处，所谓“物尽其用、人尽其才”。即便像林肯这样的伟人，也要在不断试错中成长，

才能成为有效的管理者，他在任命了三位总司令之后，才学会如何用人之长。

平庸的管理者正好相反，往往专注于别人的短处，专门跟别人的短处过不去。以往的考核评价制度，如同医生诊断，专找人的毛病、短处或不足，甚至找碴儿。这种考评制度从来就没有被认真执行过，只是流于形式。考评制度要利于发现一个人的长处，发现他在哪方面工作做得好，哪方面可能会做得好，需要学习些什么才能发挥他的长处，等等。

每个人都有短处，包括弱点、不足、缺点，甚至失误或错误。可是，人之“短处和长处”，就像“高峰与低谷”一样同时并存，且难以改变。没有“优点和缺点”的人，往往被称之为“平庸之辈”。组织作为一种社会性手段，可以做到用人之长，并使一个人的短处不发挥作用，至少不影响他自己的工作和成就。

管理者要学会容忍他人的短处，而不要企图使人成为“完人”或“全才”。有才能者往往自视甚高，以自我为中心，但这并不会影响这个人成为有作为的人或伟人。只有当一个人的短处影响到其优势发挥的时候，才应该考虑如何予以限制，或予以帮助和弥补。当年的艾森豪威尔将军缺乏战略知识和全局意识，他的直接上司马歇尔，担心这会影响到他发挥“组织和策划”的长处，为此，设专人予以辅佐，以弥补他战略知识的缺失或不足。顺便指出，一个组织可以容忍一个

人的短处，但绝不可以容忍一个人的“恶劣品行或腐败”，绝不能任用“缺乏良知和良心”的人。

其次是“发挥上司所长”。有一条不成文的法则，即帮助上司晋升是下属成功的捷径。每个管理者都应该弄清楚，自己的上司究竟能做什么，有过什么成就，需要什么帮助，如何发挥他的长处？千万不要勉强上司做不擅长的事情，也不要企图改变上司，抱怨上司的短处。上司一定有过人之处，有自己的一套有效的方式、习惯和方法。下属必须据此改变或调整自己的方式和方法，以协助上司，发挥上司的长处，从而使上下一致，为整体绩效做出贡献。

最后是“发挥自己所长”。俗话说，“人贵有自知之明”。管理者必须清楚“限制无处不在，可干的事情也很多”，必须清楚自己干不了什么。不要为自己找借口，世上没人限制你做贡献。必须找到自己可以做而且值得做的事，弄清自己的有效工作“习惯”，不需刻意模仿他人，只做自己擅长、别人却感到困难的事情。

重要的事情优先

孔子曰：“物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。”有效的管理者总是先做重要的事情，所谓“要事优先”；而且，一次只做一件事情，所谓“一心不可二用”，或“不同时捕捉两只兔子”。忙忙碌碌、一事无成的人，往往低估做成一件事情所需要的时间，且喜

欢同时做几件事情；所谓“眉毛胡子一把抓”，乱了章法，乱了方寸，乱了阵脚。

一个管理者的“时间”是有限的，相对于要做的贡献来说，时间更是有限。必须“抓大放小”，分清“轻重缓急”，选择关键的事情去做；尤其要抓住关键，做成一件事情，进入良性循环，一顺百顺。不然，所有事情都会变得紧急，麻烦接踵而来，管理者就会被现实的压力牵着鼻子走，陷入恶性循环之中，最终成为紧急事务的“处理者”，而不是谋定而动、举重若轻的“管理者”。

要想做成一件大事，必须集中精力，拿出足够的时间。做成一件关键的大事，往往需要很多条件；然而，只要一个条件不具备，就可能功败垂成。面对无数变数，管理者必须不遗余力、穷尽方法。如果考虑到我们的“能力”有限，事情更是这样。必须把自己的所有长处，集中于成败的关键或机会上，这是唯一能够产生成果的办法。不能几件事情、齐头并进。只有莫扎特这样的天才，才能同时作曲数首，且都是杰作。而其他一流作曲家，甚至如巴赫、韩德尔、海顿和威尔第，都只能专心于一曲，完成后再作另一曲。

当一个管理者要想专心致志于重要的机会时，必须摆脱过去，摆脱已经没有价值的事情。以免时间、精力和重要的资源，被那些不再产生成果的事情所占据。无论一个管理者多么睿智、多么有远见卓识，总是要受到时间和空间的限制。过去的一切终究会过时或不合时

宜，必须予以扬弃。管理者必须定期检讨，一旦确认某些事情没有继续做下去的必要，就应该予以终止，转向更有价值的事情。

摆脱过去或终止一件没有价值的事情并不容易。这类事情往往代表着过去的辉煌和成就，也关系着当事者的口碑、情感和面子。终止这些事情没有好的办法，需要非常的勇气和决心。对于组织而言，可以设定一个新的原则，明确规定任何制度性规范或现行的举措，都是有时效限制的或临时性的；一旦过了时限，就必须重新检讨，重新决策；否则，视同自动失效。美国联邦政府，至少有半数以上的资源，依然从事着过去或过时的事情，或者说，只是按陈旧的规章制度例行公事而已，而不能产生成果，不能对社会产生积极的影响。

“摆脱过去”和“面向未来”，是两件不同的事情。不能借助于“面向未来”而“摆脱过去”，必须删去一件事情，才能进入另一件事情。如果不能终止已经失去价值的事情，就会继续占用人才，尤其是优秀的人才;如果没有经过实践考验的优秀人才，就无法开始一项开创性的事业。任何开创性的事业都有风险，如果交给新人，更加危险。

对一个管理者而言，面向未来，选择重要的事情去做，同样需要有勇气或胆略。其中最重要的“要事优先”原则是——注重未来而不是现实，注重机会而不是现实压力，注重外部而不是内部，注重贡献

而不是安全，注重创新而不是盲从。这也许是有些管理者不能卓有成效，或变得平庸的主要原因。

然而，现实的管理者往往事务缠身，在现实压力面前，那些危机事件或紧急事情必然“优先”；而“具有未来意义”的机会和事情就会“暂缓”。事实上，只要暂缓，就不会启动，也许永远不会启动。这也是一个组织难以成功地走向未来，走向更大成就的原因。

有效决策的要点

管理者的基本工作就是“决策”，也只有管理者才需要做决策。管理者的决策，不是就事论事地解决“例常”问题，而是基于思想观念或高层次认识，对整个组织的存在价值、人才队伍开发和短期绩效或成果，产生实质性的影响。比如，20世纪初，贝尔公司的总裁费尔先生，在任职的20年时间中，做出若干项重大决策，使贝尔公司成为首屈一指的民营通信企业。还有同时代的斯隆——美国通用汽车公司总裁，也是一位有效的决策者。这两个人有着共同的决策特征或要领，而且不同于教科书上的决策程序和方法。

第一个决策要领是，弄清决策事项的性质。有效的决策者绝不会就事论事寻找对策或方案，而总是把遇到的麻烦当做表面现象，相信真正的问题一定隐藏在背后；必须设法弄清楚事实，弄清楚这是一件什么事情，弄清楚事情的本质和全貌；然后形成思想观念，形成所谓

的“高层次概念性认识”；最后从高层次观念入手，寻求解决问题的系统方案。

当年，费尔对整个公司“安于现状”非常担心，意识到通信企业要想保持“民营性质”，不能采取防守政策，不能维持现状且只以盈利为目的，而必须采取积极的举措，先于政府关心大众的利益和要求，方能避免被政府收归国营。在这个思想认识基础上，费尔做出的第一项决策，就是“预测并满足社会大众的服务需求”；同时，制定一系列相应的举措来支持这项决策，包括经理人员的考核制度和公众管制委员会。

只有弄清事实真相，才能把握事情的性质，形成正确的思想、观念或认识，才能做出正确的决策。1966年，汽车工业受到攻击，认为汽车不安全，需要改善公路，强化驾校训练。事后发现这是交通安全委员会的误解，错把“有车祸”等同于“汽车的不安全”，忽略了对事实的研究。事实真相是，3/4的肇事是由醉酒驾驶和飙车引起的。解决问题的办法是，依靠汽车技术的改进，使“非正常驾驶”情况下可以减免伤亡；或控制不正常驾驶行为，如自动限速装置。

像这类基于“事实和认识”进行决策的事项不会太多；组织中大量重复出现的是“例常事件”。对于这类“例常事件”，只需要应用事先制定好的“规则和程序”进行决策；也称“程序性决策”。对有效的管理者来说，真正需要做的决策不会太多，也不可能太多。这里

的关键是，要学会区分“例常事件”和“例外事件”，学会制定“原则、政策、制度或规程”，通过授权，让工作者或当事人去处理重复发生的“例常事件”。

第二个决策要领是，确定目标及其边界条件。任何一项决策都必须明确目标，弄清楚为什么要做这件事情？或者，做这件事情的目的是什么？而且，目标越明确，决策越有效。明确目标的最好方法，是把有关决策的“各种需求”表达出来，作为决策的“边界条件”。所谓“边界条件”，意思是达不到这些条件，就满足不了各项需求，就达不到预期的目的。

当年，斯隆下属的各业务主管，都非常干练，但不听指挥，类似一群“诸侯”。如果解除这些主管的权力，就会丧失公司的活力；如果保全这些诸侯的权力，就不像一个大公司，而是一群“个体小老板”，一群被福特公司打败的小老板。因此，决策的目标及边界条件就是，“在集中政策的条件下，充分发挥各业务主管的能动性和才干”。解决问题的对策方案，就是著名的“事业部制”组织结构。

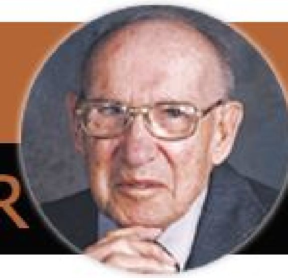
除此之外，还有几项决策要领，包括折中或妥协，把行动纳入到决策之中，以及建立反馈机制，检验决策的有效性或时效性。对于有效的管理者来说，懂得这些决策要领是不够的，还必须懂得如何克服“偏见”，否则，就不可能把握事实真相，形成正确的思想、观念或认识，形成正确的决策。

有一首歌是这样唱的，“你只听想听的，毫不理睬其他一切”。很多管理者，他们的眼界往往被偏见所蒙蔽；当“事实和证据”与“信念和观念”相抵触的时候更是这样，对事实不理不睬，熟视无睹。这就决定了有效的决策不能从收集“事实”出发，而是从“见解”出发——“见解”就是未经检验的“假设”。

决策过程，实际上就是一个“验证假设”的过程，包括导入不同的意见和争论，建立公正的基础；在防止个人偏见的基础上，建立更为切合实际的假设；明确检验假设所需要的数据、事实或证据，以及对各种假设进行严格的检验。对于一项决策来说，真正的困难在于决策者或管理者的见解，尤其是一项具有未来意义的决策，需要独到而充满智慧的见解。管理者的见解，源自实践、学习和修炼，不可能简单获得。

包　政

中国人民大学商学院教授



推荐序四

在苍茫中点灯

记得10年前看到《卓有成效的管理者》一书，就被这本书的思想深深打动，一是这本书的结论：管理者必须卓有成效；二是德鲁克先生得出这个结论的方法——深入企业实践。这10年间，我正是跟随德鲁克先生的思想和实践的步伐，走上了自己研究的道路。这些年为了自己的研究课题东奔西跑，一直在跋涉之中，记得从10年前对中国家电企业的实际寻访开始，之后涉猎不同的行业和地区，但是深入企业实际寻访的习惯却保持了下来，无法停步，这样的研究习惯，今天回想起来，的确是受到德鲁克先生的影响。

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，对于中国的管理者来说，他的价值难以估量。一直以来，我们在管理中耗费了极大的精力，也做出了极大的努力，但是成效却不尽如人意。近20年来，中国企业的经理人在不断学习各种方法与新理论，但是，正像是中国企业界人士翘望杰克·韦尔奇中国之行时，最终感受到的却是

失望一样，人们发现，韦尔奇的神话无法在我们身上复制。难道是这些理论错了？没有。难道是我们没有学到真东西？也不是。那些理论都是对的，也是真的，但是问题在于，我们自己对于管理的理解只对了一半。

我曾经写过一篇文章，题目就叫“组织管理我们只是理解对了一半”，我用这个标题，就是想清晰表达我们对于组织管理的误解。我当时是想探讨组织管理的特性，但是放下组织不谈，对管理本身，我们的理解也是一知半解。管理最为重要的作用，就是把人们联系在一起共同实现目标的工作过程。人类为了生存和发展，需要有管理，这是因为管理有潜在的优势：它能使单个人做不到的事情由集体实现；它能通过分工，取长补短，从而取得比各个人所能取得的效果之和大得多的整体效应；它能超越个人的生命而持续不断地发展。因此，怎样提高组织整体力量就成为管理中永恒的主题之一。如果是这样的话，管理者就承担了这个最重要的使命——提升整体的力量，延续个体的生命。

但是在遇到德鲁克之前，我没有完全理解管理者的价值，在《卓有成效的管理者》这本书里，德鲁克先生明确地指出了管理者的价值所在。我尤为认同他对于卓有成效的理解和判断，更加重要的是，德鲁克先生让我们知道卓有成效是可以学习的。在这本书里，德鲁克先生告诉我们，传统管理者与有效管理者之间的区别是什么。在德鲁克

先生看来，传统的管理者陷于烦琐的事务中，因为他们只关心发生的事务，所以这些管理者所有的时间都用在处理别人的事情上，简单地说就是，传统管理者的时间属于别人。传统管理者的第二个特征就是：身在什么岗位上，就用什么样的思维方式来看待问题，所以导致部门之间的不合作，导致很多管理者“屁股指挥脑袋”，不知道整个系统所需要的条件是什么。第三个特征是传统管理者只是专注于事务，但是忽略了对人的培养。他们总是认为没有人能够成长起来，下属总是不能够很好地完成任务。在观察德鲁克先生所描述的传统管理者时，我很认同，因为我发现大部分的管理者都具有德鲁克先生所描述的传统管理者的特征，这也是为什么我们的管理效率不够高的主要原因。那么有效管理者的特征是什么？就是关注时间管理，关注系统思考，关注培养接班人。

我非常喜欢他对管理者的一个描述：管理者就是贡献价值。德鲁克先生清晰地告诉我们什么是管理者：“管理者本身的工作绩效依赖于许多人，而他必须对这些人的工作绩效负责。”“管理的主要工作是帮助同事(包括上司与下属)发挥长处并避免用到他们的短处。”这正是管理者的价值所在，如果管理者能够贡献自己的作用，让下属和上司发挥绩效，那么管理者自身的绩效也将得以实现；如果管理者自己发挥绩效并替代所有的下属或者上司，那么这个管理者就不能够称之为管理者。

我还喜欢他对管理的另一个描述：管理就是承诺——承诺目标，承诺措施，承诺合作。

•承诺目标。对于结果目标的承诺，可以回答做什么以及做到什么程度的问题。看起来这是一个非常简单的问题，但是我们的管理者并没有这样去做，并没有切实地认为结果目标是一种承诺，所以我们常常看到公司的目标是一种形式，而因为管理者对于目标的反应，决定了员工承诺的水平，从而使得为实现目标所投放的所有资源的成效并不理想。所以如果想要实现目标，管理者就需要对结果目标有明确的承诺，员工才会达成绩效结果目标，以支持总目标的实现。

•承诺措施。对于执行措施的承诺是回答如何做这个问题的。管理者所必须做出的努力就是找到实现目标的措施，并使得措施能够贴近员工的实际。如果管理者不研究措施，不能够在方法上和工具上给予员工帮助，管理的结果也不会实现，有效性就会大打折扣。所以为达成绩效目标，员工与管理者需要对完成目标的方法措施达成共识，并将执行措施作为工作的内容，以确保结果目标的最终达成，这至关重要。

•承诺合作。对于合作的承诺可以回答与谁做这个问题，管理所需要解决的问题就是管理者和被管理者之间的合作分工问题，没有分工合作，其实是没有管理的。为提高团队绩效，高效推进关键措施和目标达成，管理者就要与员工交流，确保员工愿意参与和支持承诺。

有了承诺，管理才能够真正具有有效性。本书的出版，让管理进入了真实的境地，解决问题，贡献价值。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。事实上，德鲁克先生对于管理者成效的解析，体现了管理的精髓。我们真的很幸运，能够在这些企业实践中，得到德鲁克先生的指点，因为他的存在，整个管理的课题得以被解释，这是管理的精髓，也是企业生命的精髓。

2006年在德鲁克先生逝世的时候，我曾经写过一篇纪念文章，在文章里我写道：以我自己浅薄的认识，一个生命的价值，就看他曾被多少重要的课题融解过。这种融解的体验是一种重大的人生享受，也许能够表述出来，也许无法表述出来，甚至有些时候表述本身倒成了一种失落，在这个时候想念德鲁克先生，失落的感觉更甚，在他完全被管理的所有课题融解的生命中，他所享受的并非仅仅是“大师中的大师”的称号，更是21世纪管理能够面临的挑战的答案，但是，我们大家都无法再看到他智慧的新思维了。

可我依然可以成为德鲁克先生的一个交流者，这种交流在路上、在书房中、在课堂上、在企业的细微的管理上。每每翻看德鲁克先生的书籍，都有着路遇投缘者的感受，常常喜不自禁。夜晚，我常常在先生的书前静思，当夜幕把现代浮华全都遮掩之后，所有风尘满面的管理跋涉者们，又有多少差别呢？2006年年底和2007年年初，我一直

被一些情绪所影响，在我2007年出版的《超越竞争：微利时代的经营模式》中，列出了这些影响我情绪的因素，我知道那是对于中国企业发展所感受到的不安。我不断在德鲁克先生的思想中求证我的感觉，但发现还是没有完全参透，仍然一知半解，也许应该回到德鲁克先生对于中国管理者的忠告上去找寻，德鲁克先生说："管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深根植于中国的文化、社会和环境中。只有中国人才才能建设中国。"我们并没有做到德鲁克先生所断言的那样，这是我不安的真正来源。

了解了德鲁克先生，你就会了解这种内心的冲动缘何而起。这是一种来自于鸿蒙的责任和道义，对土地、对人类、对国家、对文化、对历史、对人生，都是那么热切地关注，都是那样地感同身受。了解了德鲁克先生，你就会了解管理者的责任。我们可以借助于德鲁克先生清晰而明确的阐述，了解管理者真正的价值和贡献，也只有对管理者价值的热切关注，才会释放管理应有的效能。对于德鲁克先生来说，企业和管理远不仅仅是现实意义上的那一种，他知道有一个巨大的空间存在，他更清晰地知道这个巨大空间所蕴涵的历史，他因此领悟了自己的宿命。如果没有对于这一切命题的真切感受，如果不是对于世事和管理的痴迷，我想不会有德鲁克先生这些透彻的思考和精确的阐述。

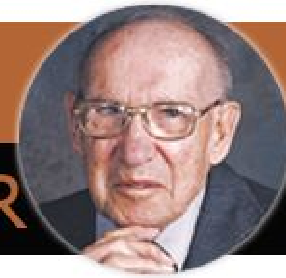
我们欠缺的是否正是这种内心的冲动呢？

因为工作关系，我每年都会参加很多来读MBA或EMBA学生的答辩。对于理论的答辩似乎是容易的事情，但是对于思辨之后的行动却是非常困难的事情。这些学生在管理岗位上工作8年之后再来学校读书两年，我想每一个学生都会试图解释清楚他之所学、所用、所想，我也知道必然的学习和努力之后，学生们会如愿毕业获得学位，这个硕士的阶段也仅仅就是一个管理者所跋涉的路程的一小段而已，但是我们需要经常地告诫自己：对于人们心底潜藏的那份可能，我们不可以掉以轻心。我们固然可以对以往的努力给予肯定，但是更需要关注的是我们周遭的人群，必须像德鲁克先生那样，把脚踩在大地上，踏踏实实在工作中实践。

随着全球化浪潮的到来，就算不走出国门，也会感受到市场越来越残酷，而管理的问题也会层出不穷，可德鲁克先生之于我，之于管理者，就像是指引乱局与迷相中的灯塔，他让我们明了管理者生命价值的真义，他给管理者在苍茫中点燃了一盏引路灯。

陈春花

华南理工大学教授博士生导师



推荐序五

虽然《卓有成效的管理者》于1966年首次出版以来，已经被翻译成了二十多种语言，但是2002年哈伯·柯林斯出版社在出版《哈伯企业管理经典丛书》的时候，还是毫不犹豫地把它收了进来。这不仅说明了对这本书的需求依然旺盛，更说明了德鲁克在书中提出的管理理念经得起时间和实践的考验。本书已经成了世界上众多企业管理者的必读书籍。德鲁克在书中提出的观点，近四十年来一直是管理实践中指导管理者如何做到卓有成效的指南。

管理的书籍基本上都是讲如何管理别人，但本书讲的却是如何让管理者管理自己，使管理者本身变得更加卓有成效。正如德鲁克在本书的前言中指出的：“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。”这本书是关于管理者如何管理自己的书。

本书一共分为七章。前五章主要讲管理者如何管理自己，最后两章讲管理者如何做决策。

谁是管理者？是不是只有管理别人的人才称得上是管理者？德鲁克在本书中对管理者的定义远远超出了我们一般理解的范畴。在当今的知识社会中，一个知识工作者也许并没有处于一个大企业或者一个大机构的最高管理层，但是他却影响着一个组织的绩效和结果。这样的知识工作者在我们的社会中正起着越来越大的作用。在《卓有成效的管理者》这本书中，德鲁克也称这些知识工作者为管理者。

德鲁克在本书的一开头就开宗明义地指出，不管一个管理者是在企业工作，还是在医院、在大学，或者是在部队工作，他必须首先要去“做正确的事”。做到卓有成效是知识工作者在一个组织中的一种特殊技能。管理者能否做到卓有成效不是天生的，卓有成效的管理者更不是什么天才。只要管理者遵循一定的实践，卓有成效是完全可以做到的。管理者不仅可以做到卓有成效，而且也必须做到卓有成效。在我们这个越来越多样化的社会里，不仅企业的管理者必须做到卓有成效，其他各种组织的管理者也必须要卓有成效。因为我们社会中的每一个组织，不论它在社会中的作用如何，这个组织的成功都依赖于组织的管理者的卓有成效。

管理者最缺乏的是时间。因此，如何管理时间是管理者必须要解决的一个问题。按照德鲁克在第2章中提出的管理时间的原则和方法，只要坚持做下来，就一定能够收到惊人的效果。

管理者要做到卓有成效，必须明白自己的长处和短处；管理者应该使自己的长处得到发挥，而使自己的短处变得与工作无关；要集中时间和精力做最必须做的事情；做事情要有优先顺序等关于如何做到卓有成效的具体方法和实践，一定会让你受益匪浅。

本书的最后两章是关于决策的。

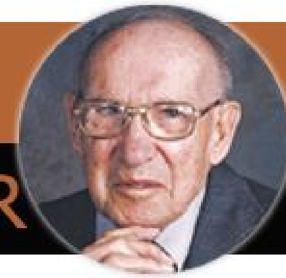
决策的正确与否是关系到管理者能否做到卓有成效的关键。决策有哪些要素？决策过程是不是有一个可以遵循的规律？是不是每个问题都需要决策？什么样的问题需要决策，什么样的问题是因为我们的“系统”或者规定出了问题，需要有一个根本的解决方法？人事决策有什么样的规则可循？集体决策和个人决策各有什么利弊？计算机能够代替决策吗？在最后两章中，德鲁克用大量的实际例子回答了所有这些问题，而且是比这多得多的关于决策的问题。比如说，人事决策，为什么有的决策非常成功，有的决策却是失败的；人事决策要注意哪几条原则。相信德鲁克在本书中根据成功的经验和失败的教训总结出来的原则，不仅对管理者，而且对所有渴望提高管理水平和决策水平的管理者和知识工作者都有莫大启示。

德鲁克的管理理念都着重于最后的结果，卓有成效的管理者也不例外。管理者要做到卓有成效，必须最后体现在工作的结果上。这个结果，必须对组织有贡献，同时也要使个人能够得到发展。

德鲁克的管理理念，都必须落实到“实践”上来，因为管理是实践。管理者必须把学到的理念诉诸实践。因为，管理不在于“知”，而在于“行”。

机械工业出版社曾经在1999年出版英文版的《现代管理宗师德鲁克文选》。这本书曾使不少中国读者受益匪浅。现在，机械工业出版社又要翻译出版中文版的德鲁克系列著作，相信这些著作一定会给中国的广大读者和管理者带来更大的实实在在的价值。我们期待着这本书的出版，也期待着机械工业出版社出版更多的德鲁克著作。

彼得·德鲁克管理学院



推荐序六

心智决定视野，

视野决定格局，

格局决定命运，

命运决定未来。

这正是德鲁克一生的最佳写照。因为未满十四岁时的他，惊觉自己将是一位“旁观者”，亦即以“社会生态学家”自居，一辈子做他所教，教他所做，教做如一，称得上是“经营管理先生”。他从来没有对金钱或名利产生过浓厚的兴趣，他回绝的酬劳远比所赚的还要多得多。他拒绝电视与媒体的专访，他始终对人类社会抱持着终极的关怀，他写了44本经典作品，六度荣获麦肯锡论文奖，在《哈佛商业评论》上发表近40篇经典文章，他宏观的思维与微观的坚持，加上成熟的心智，开阔的视野，超然的格局，并且通过他有目的、有条理、有系统地贡献人类社会，足堪称为“卓有成效的彼得·德鲁克”，实是《卓有成效的管理者》一书的活教材。

以目标为导向的管理（management by objective，MBO），就个人成长方面来说，即是以“有效性”（effectiveness）作为个人工作的目标，再加上“自我控制”（self control），而“自我控制”的有效性即要以资讯交流作为自我管理、自我改善、自我更新及自我发展的工具，进而实现提升贡献、创造顾客之目的。而《卓有成效的管理者》是历久弥新、自我控制或自我修炼的经典佳作之一，更是理清观念、启发心智、改变行为、获致卓有成效的有力保证。

为此，读百本书，不如好书读百遍，《卓有成效的管理者》一书是值得读百遍、细细品味、终身体悟的，因为它改变且创造了我的命运——包括我的价值观、事业的发展、家庭的幸福、孩子的未来。

所谓“成功无法教，有效可以学”，研读《卓有成效的管理者》一书的有效秘诀，即在于“行”，因为“行是就行，行就是行”，只有从决策的系统思维开始启动，先做问题界定——不在于寻找答案而是问正确的问题，再制定精细的边界条件，寻找三至五个替代可行的方案，然后选择较适当的方案，而不是所谓最佳的方案，并采取行动，贯彻落实，但需要根据反馈机制、现实情况和不确定的未来做立即而有效的反应，予以适当的调整与修正，力求成果的有效性。

在此同时，将组织的所有资源安排于优先、优后的重大工作上，且物色正确的人选，发挥其长处，以便做重大的贡献，并做好时间资源的分配，以获致卓有成效的成果。

更深层地看，“成功靠不住，有效方长久”，关键则在于“知”，因为力行得以真知，但真知才能力行，也只有从时间的系统化分析着手，逐一检视自己所花时间的量、质、值是否到位？是否真正有生产性？其次，是否有着眼于有效的贡献？个人长处是否能有效发挥？在重大工作的优先、优后次序与资源的分配上是否恰当？决策的品质是否粗糙或存在偏差，因为匆促的决策往往都是错误的决策，只有不断地检测评估，才能成为一位“卓有成效的管理者”。

虽然如此，值得注意的是，在担任管理者的大多数人中，高度有效者，殊不多见。为何有才华的人往往最为无效？因为他们并没有领略到才华本身并不等于成就。他们甚至不晓得，一个人的才华，只有通过有目的、有条理、有系统的工作，才能所为有效。

就拿卓有成效的彼得·德鲁克来说，他也不认为自己真正有效！为什么？

他说：只有偏执狂才能真正成就大事，其他的人，就像我一样，或许生活多姿多彩，却白白浪费青春。只有富勒（几何学家）和麦克卢汉（电视先知）这样的人，才可能让他们的使命成真。而我们却兴趣太多，心有旁骛。我后来学到，要有成就，必得在使命感的驱使下“从一而终”，把精力专注在“一件事”上。富勒在荒野上待了40年，连一个追随者也没有，然而他还是坚定地为自己的愿景奉献一切。麦克卢汉则花了25年的光阴追逐他的愿景，从不曾退缩。因此，

时机成熟时，他们都造成相当的影响。而其他像我们这样有着很多兴趣，而没有单一使命的人，一定会失败，而且对这个世界一点影响力都没有。（取材自《旁观者》一书）

《卓有成效的管理者》书中有两个结论，一是管理者的工作必须卓有成效，二是卓有成效是可以学会的。“有效性”虽然人人可学，但却无人可教，有效性不是一门课程，但却是可以“自我训练或自我修炼”的，有效性乃是一个人自我发展的关键，也是组织发展的关键。

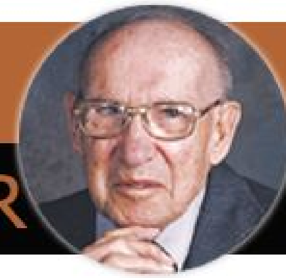
然而卓有成效的管理者也有两大挑战，一是人的诚实与正直，其本身并不一定能成就什么，但是如果一个人在诚实与正直方面有缺失，则足以败事。其次，当今的知识工作者的生产力关系着组织的生产力，更关系着国家的生产力。因此，知识工作者必读熟读的一本经典作品，舍《卓有成效的管理者》还有谁？

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



前言

关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，那几乎是不可能的事。管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样。

要做到卓有成效，仅靠天资聪明、工作努力或知识渊博是不够的。要使你的工作卓有成效，还必须要有其他的一些因素。但是要做到卓有成效，并不需要特殊的天赋、出众的才能或者专门的培训。要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情。这些事情实际上相当简单，那就是亲自实践。它们包括本书中提到并加以讨论的一些实际做法，不过这些做法并不是“与生俱来”的。在我45年的咨询生涯中，我与大大小小各种各样的组织中的大量管理者打过交道，有企业界、政府机构、工会、医院、大学及社区服务机构；有美国、日本，以及

欧洲和拉丁美洲国家的管理者，但是，我从来没有遇见过一个“天生”的卓有成效的管理者。他们都是通过不断的实践，最终将追求成效变成一种习惯。所有那些想努力让自己成为卓有成效的管理者的人都成功地做到了这一点。卓有成效是可以学会的，也是必须学会的。

卓有成效是管理者的职责所在，无论他们是负责他人和自己绩效的管理者，还是仅仅对自己绩效负责的专业工作者。如果做不到卓有成效，就谈不上“绩效”，不管你在工作中投入了多少才智和知识，花了多少时间和心血。然而，我们习以为常的是，至今为止我们对卓有成效的管理者重视不够。组织机构——不管是工商企业、政府机构、工会、大医院还是大学，毕竟都是全新的。一个世纪前，除了偶尔去当地的邮局寄一封信，几乎没有人与这类组织接触过。管理者的工作是否有效那只是企业内部的事。直到最近，人们才开始关注管理者的成效，或者说对众多管理者缺乏成效感到忧虑。但是，现在的大部分人，特别是那些受过相当程度的教育的人，可能都会在某个组织中工作一辈子。在所有发达国家，社会已经成为一个由各种组织构成的社会。个人的成效越来越取决于其在组织中的工作是否能取得成效，是否能成为卓有成效的管理者。现代社会及其运转的成效，也许还包括其生存的能力，也越来越取决于各类组织中管理者的成效。卓有成效的管理者正在迅速成为社会的一项关键资源，而能够成为卓有成效的管理者已成为个人获得成功的主要标志，对于刚刚开始工作的年轻人和处于事业发展过程中的人们都是如此。

彼得·德鲁克

1985年元旦于加利福尼亚州克莱蒙特



第1章 卓有成效是可以学会的

管理者的工作必须要卓有成效。推敲起来，“使某项工作产生效益”（to effect）和“完成某项工作”（to execute），可视为同义词。身为管理者，不管是企业主管、医院主管、政府机构主管、工会主管、学校主管，还是军事机构主管，首先必须要按时做完该做的事情。换言之，管理者做事必须有效。

然而，值得注意的是，在担任管理职位的人中，真正卓有成效者，殊不多见。一般来说，管理者普遍才智较高、想象力丰富，并具有很高的知识水准。但是一个人的有效性，与他的智力、想象力或知识之间，几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效，因为他们没有认识到才能本身并不是成果。他们也不知道，一个人的才能，只有通过有条理、有系统的工作，才有可能产生效益。相反，在每一个机构中，总会有一些极为有效的勤勉人士，当别人忙得晕头转向的时候（一般人常误以为忙碌就是有干劲的表现），那些有效的勤勉人士却像龟兔赛跑的童话一样，脚踏实地，一步一个脚印，率先到达目的地。

智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身是有一定局限性的，只有通过管理者卓有成效的工作，才能将这些资源转化为成果。

为什么需要卓有成效的管理者

上文所述，听起来都是理所当然。在当今这个时代，有关管理者任务的专著和论文已是汗牛充栋，但却很少有人关注管理者的有效性问题，这是为什么呢？

原因之一，就是“有效性”只是“知识工作者”（knowledge worker）的一种特殊技能，而知识工作者直到最近才逐渐增多。

对“体力工作”而言，我们所重视的只是“效率”。所谓效率，可以说是“把事情做对”（to do things right）的能力，而不是“做对的事情”（to get the right things done）的能力。体力工作的成果，通常可以用数量和质量来衡量，例如制成了多少双鞋子及其质量如何。近一百年来，对如何衡量体力工作的效率和质量，我们已有相当的研究，现在我们已经能够运用测定体力工作效率的方法，来促使工作者的产出大为增加。

在过去，一个机构的组成多以体力工作者为主体，例如操作机器的工人，或前线打仗的士兵。所以，关于有效性的需要不太迫切，问题也没有今天严重。位居高职的管理者只不过是下达命令，要求下属

执行而已。而且管理者的人数，也只占全部工作人数中一个极小的比例。所以，不管是否站得住脚，我们暂且假定他们都是卓有成效的。在那样的情形下，我们不妨完全信任管理者的天赋，认为他们已具备了一般人所不容易具备的能力。

这种情况不仅仅存在于企业和军队中。100年前，美国南北战争时期的“政府”只由极少数的人组成，这对今天的人来说简直是难以理解的。林肯时代的战争部（Secretary of War，战争部，现在该部门已不存在，其职能由国防部接管。——编者注）只有不到50个文职官员，其中绝大多数人既不是“管理者”，也不是决策者，仅是通信报务人员而已。20世纪初西奥多·罗斯福总统时期的美国联邦政府，其全部机构人员，可以宽敞地容纳在今天国会大厦前任何一座办公楼之内。

医院也是一样。从前的医院，并没有所谓X光及化验技术员、营养师、治疗专家，以及社会工作者等等。而今天美国的医院，平均每100位病人，就需要各类医务人员250人。从前的医院，除了几位护士之外，只需雇用几名清洁工、厨师和杂工即可。那个时候，只有医生才是医院中的知识工作者，而护士便是他们的助手。

总而言之，在从前的机构中，主要的问题就是如何提高听命于人的体力工作者的效率。知识工作者在从前的机构中并不扮演重要的角色。

实际上，早期的知识工作者中只有极少一部分人在机构里工作，大部分人都是自行开业，最多雇用一位助手。因此，他们的工作是否有效，只会影响到他们自己。

而今天，由知识工作者构成的组织比比皆是，而且都颇有规模。现代的社会，是一个由组织化的机构形成的社会。其中的每一个机构，包括军事机构，都在把重心转向知识工作者，他们在工作中需要使用更多的智慧，而不是发达的肌肉或灵巧的双手。那些受过教育，懂得使用知识、理论和概念的人渐渐取代仅有体力技能的人，成为组织里的主力，他们只有对组织真正有贡献，才算是有效。

今天我们已经不能再想当然地假定，凡是管理者都一定是有效的。有效性的课题已不容忽视。

关于体力工作，我们已有一套完整的衡量方法和制度，从工程设计到质量控制，但是这种衡量方法和制度，并不能适用于知识工作。如果所设计的是一项错误的产品，则尽管工程部门能迅速绘制出精美的蓝图，其结果也是极其可悲的。唯有从事“对”的工作，才能使工作有效，而这一点，却是无法用衡量体力工作的方法来衡量的。

我们无法对知识工作者进行严密和细致的督导，我们只能协助他们。知识工作者本人必须自己管理自己，自觉地完成任务，自觉地做出贡献，自觉地追求工作效益。

《纽约客》（The New Yorker）杂志某期曾刊载一幅漫画。画中一间办公室玻璃门上写着“爱洁肥皂公司销售总经理史密斯”。办公室内墙壁上只有一块单字标语：“思考”。画中的经理大人，双脚高搁在办公桌上，面孔朝天，正向着天花板吐烟圈。门外刚好有两位较年长的人走过，一人问另一人说：“天知道史密斯是不是在思考我们的肥皂问题！”

的确，谁也不知道一位知识工作者在想些什么。然而，思考却正是他的本分，他既然是在思考，他就是在工作。

知识工作者的工作动力，取决于他是否具有有效性，及他在工作中是否能有所成就。（这一点已被许多研究所证实，特别是以下三本根据实践经验写成的书：弗雷德里克·赫兹伯格的《工作的动力》；戴维 C.麦克莱伦的《不断取得成就的社会》；弗雷德里克·赫兹伯格的《工作与人性》。） 如果他的工作缺少有效性，那么他对做好工作和做出贡献的热情很快就会消退，他将成为朝九晚五在办公室消磨时间的人。

知识工作者并不生产本身具有效用的产品。他不生产有形的产品，例如挖一条水沟、制造一双鞋或一个机械零件。他生产的是知识、创意和信息。这样的产品本身并无用途，只有通过另一位知识工作者，把他的产品当做投入，并转化为另一种产出，它们才具有实际的意义。再伟大的智慧，如果不能应用在行动上，也将只是毫无意义

的资料。因此，知识工作者必须做到一些体力工作者不需要做的事，他必须具有有效性。而且，他不能只顾到他的产品本身的效用。

知识工作者是一项特殊的“生产要素”，通过这项生产要素，当今一些高度发达的社会和经济实体，如美国、日本和西欧国家，才得以获得及保持了强大的竞争力。

美国是这方面的典型，美国今天占优势的资源当首推教育。美国的教育虽然仍有很多有待改进的地方，但它的投入确实是其他较贫穷的国家所望尘莫及的。美国在教育方面投资之庞大，可以说是史无前例。培养一位自然科学方面的博士，约需10万到20万美元的社会投资。即使是培养一位没什么特殊职业技能的大学毕业生，也得花费5万美元以上。这种投资，只有非常富足的社会才能负担。

所以，在美国这个最富足的社会中，教育就是它所拥有的一项真正的优势。当然这一优势能否得到充分发挥，还取决于知识工作者的工作是否卓有成效。而所谓知识工作者的生产力，就是“做好该做的事情”的能力，也就是有效性。

谁是管理者

在一个现代的组织里，如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营能力及达成的成果，那么他就是一位管理者。经营能力对企业机构而言，也许是推出一项新产品，或扩大某一市场的占有率。对医院而言，也许是对病人提供更妥善的医疗服务。这样一位管理者，不能仅以执行命令为满足，他必须能做决策，并承担起做出贡献的责任。他既然学识渊博，就应该比其他人更具有做正确决策的能力。他的决定可能会被取消，他也可能受到处分，甚至可能丢掉饭碗。但是，只要他有一天身为管理者，他就不能忘记他的标准、目标和贡献。

绝大多数的经理人都是管理者，当然并非全部。在现代社会中，许多非主管人员也正渐渐成为管理者。在一个知识型组织中，固然需要经理人，同样也需要能做出贡献的“专业人才”，来出任需要负责、决策，并拥有一定职权的职位。

美国报纸曾刊登一篇采访越南战场上一位青年步兵上尉的报道，最能清楚地说明这一点。

记者问：“在战场混乱的情况下，你如何指挥你的下属？”那位青年步兵上尉回答说：“在那里，我是唯一的负责人。当我的下属在从林中遭遇敌人却不知道该怎么行动时，我也因为距离太远无法告诉

他们。我的任务，只是训练他们知道在这种情形下应该如何行动。至于实际上该怎么做，应由他们根据情况加以判断。责任虽然在我，但行动的决策却由战场上的每个人自己决定。”在游击战中，每一个人都是“管理者”。

在主管人员中，也有许多人并不是管理者。

换言之，许多人只不过是别人的上司而已，甚至于是许多人的上司，但他们的行为，并不能对组织的经营能力产生重大的影响。制造业的工厂领班大多就属于此类，他们只是“监工”而已。由于他们管理别人的工作，所以他们确实是主管人员，但对其下属的工作方向、工作内容、工作质量及工作方法，他们既无责任，也无职权。所以他们的工作，大部分还可以用效率和质量来衡量和考核，而且我们用来衡量和考核体力工作者的尺度对他们仍然适用。

与此相反，一位知识工作者是不是一位管理者，我们不能以他有没有下属而定。例如在一家企业机构里，一位市场研究员也许有200位下属，而另一家竞争企业里的市场研究员也许只有一个秘书。然而就这两位市场研究员做出的贡献来说，却无太大差别，即使有所差别，也只是行政工作上一些细节的不同。有200位下属，当然远比只有一个秘书能够多做许多事，但却并不表示他的产出和贡献一定更大。

知识工作不能用数量来衡量，也不能用成本来衡量。衡量知识工作主要应看其结果，而不是看机构的规模有多大或管理工作的繁简。

当然，市场研究部门人数众多，可以集思广益，增强企业成长和发展的潜力。果真如此，那雇用200人也算便宜。可是，200人在一起工作必然会产生各种问题，如果他们把问题带到工作中来，主管人员就会被这些问题搞得焦头烂额，无暇顾及真正的市场研究和基本决策了。他也许会成天忙于审核数字，根本没有时间考虑“我们的市场”到底情况如何。甚至于市场发生了重大变化，足以影响公司的存亡时，恐怕他也会疏于察觉。

当然，单枪匹马的市场研究员，可能会非常能干，也可能能力很低。他可能成为公司发展的知识和愿景的源泉，也可能将他的时间耗于细枝末节（一般人以为这就是研究），以至于视而不见、听而不闻，更别提思考研究了。

在每一个知识型组织中，总有人单独作战，虽然他们没有下属，但他们仍然算是管理者。当然，像上文所举的越南战争的例子，每一个人都必须随时做影响整体存亡的决策，这样的实例毕竟不多。但是实验室里的化学家，当他决定采取甲研究路线而放弃乙研究路线时，他也许是做了极可能大大影响公司前程的重要决策。这样的一位化学家，可能是实验室的主任，也可能是一位根本没有主管职责的研究员，甚至于可能是一位初级研究员。同样地，从财务角度对某种产品

进行决策，可能是公司资深副总裁的职责（关于这一点，请见我写的《成果管理》（Managing for Results）一书，特别是该书的第2章。），也可能是由一位普通职员来决定。这种情况在今天的大型组织中，可以说是屡见不鲜的。

在本书中，“管理者”一词，将泛指知识工作者、经理人员和专业人员，由于其职位和知识，他们必须在工作中做影响整体绩效和成果的决策。但这并不意味着大部分知识工作者都是管理者，因为知识工作也像任何其他工作一样，有些是属于日常事务性的、不需要什么技能的工作。在这样的管理者的定义下，知识工作者中管理者的人数，往往比任何一张组织系统表中所公布的人数多得多。

这是我们应该明了的起点——我们已看到有关这方面的种种努力，对经理人员和做出贡献的专业人员的嘉奖和报酬，建立了平行的阶梯。（关于这一点最好的说明，是美国电话电报公司总裁凯培尔在1963年9月纽约召开的第13届国际管理大会上发表的演讲，凯培尔的主要论点引用了《成果管理》的第14章。） 但是到目前为止，对下面这一问题心中有数的人还不是太多：在今天最普通的机构中，不论是企业机构、政府机构、研究机构还是医疗机构中，到底有多少人必须做具有重大意义且具有决定性影响的决策？要知道所谓的知识权威，实际上与职位权威同样都是合法的。基于知识权威所做的决策，与高级

管理层所做的决策具有相同性质（这正是凯培尔发言的主要论点之一）。

我们现在已经知道，大部分的一般经理人员，其工作性质跟企业机构的董事长或政府机构的行政领导其实是相同的，那就是计划、组织、整合、激励和考核。他的管辖范围也许相当有限，但在他的天地里，他却是一位管理者。

同样地，任何一位做决策的人，其工作也跟董事长和行政领导相同。即使他的管辖范围有限，甚至于他的职能或他的大名不见于组织系统里，办公室连专用电话也没有，但他确实也是一位管理者。

不论职位的高低，只要你是一位管理者，就必须力求有效。

本书引用的许多实例，都来自政府、军队、医院、企业等机构的高级主管的工作与经验，这主要是因为我所接触的人士以高级主管为多，而且因为高级主管常为人所共见。同时，也是因为大事总要比小事更容易分析，也更容易说明问题。

管理者必须面对的现实

每一位管理者都要面对的现实是，一方面要求他们具有有效性，一方面却又使他们很难达成有效性。诚然，一位管理者如果不能致力于使工作卓有成效，现实必将迫使他一事无成。

让我们先来看一下组织以外的知识工作者所处的实际环境，看看他们问题何在。一位自行开业的医生，基本上不会有有效的问题。病人前来求诊，将一切事情都带了进来，使医生的医学知识能够有效发挥。医生面对病人，通常可以专心诊断，不会有其他事情来打扰。医生应该有什么贡献是一目了然的，他的一切努力，都在于减轻病人的痛苦。什么是重要的，什么又是不重要的，都视病人的痛苦而定。病人的主诉决定医生工作的优先。其目的和目标也是既定的，那就是要恢复病人的健康，至少是减轻病人的痛苦。因此，医生并不需要有什么组织能力，但他们在有效性上，并没有太大的问题。

而一个机构里的管理者面对的现实问题就大不相同了，他必须面对四类非其本人所能控制的现实难题。每一类难题，都是机构内在因素造成的，与他的日常工作也是分不开的。出于无奈，他不得不与这些无可避免的难题打交道。每一项现实难题都在向他施加压力，使他的工作难以取得成果和绩效。

1.管理者的时间往往只属于别人，而不属于自己。如果我们从工作的情形来替管理者下一个定义，我们简直可以说他是组织的囚徒。每一个人都可以随时来找他，而事实上每一个人也正是这么做的。看起来任何一位管理者都几乎不可能解决这个难题。他不能像医生一样，告诉门外的护士小姐："半小时内不要让人打扰我。"正在这个时候，电话铃响了，来电话的，也许是公司最大的客户，也许是市政府的一位要员，也许是他的上司，他不能不接电话。于是，接下来的半小时就这样过去了。（这一情况在苏内·卡尔松于1951年出版的《管理者行为》一书中有详尽的描述。该书专门研究大公司高层管理人员的时间使用问题。在卡尔松教授的研究中，即使是最讲效率的管理者也发现自己的时间绝大部分都被别人占用，而且所花的时间往往并不产生任何效益。实际上，管理者或许可以被定义成通常没有自己时间的人，因为他们的时间总被别人的一些重要事情占用了。）

2.管理者往往被迫忙于"日常运作"，除非他们敢于采取行动来改变周围的一切。

在美国，管理者的这种抱怨非常普遍。公司的总经理或其他高级职员负责的是整个企业，按理说他应该将时间花在这一方面，但他仍免不了要兼管市场营销，或者兼管工厂事务。为什么形成这种现象，有人说是因为美国的管理者通常是从某一专业部门提升上来的。因此他们虽然升上了高层职位，却未能改变一辈子养成的工作习惯。可是

在人事晋升渠道大不相同的其他国家，竟也有同样的抱怨。以一些欧洲国家来说，升任高层管理的人士，大多是具有通才经验的核心秘书处的精英。但是德国、瑞典、荷兰等国公司的高层管理人士也和美国一样，因只抓具体业务不抓总体管理而受到批评。而且，这种现象还不仅仅局限在高层中，组织内的每一位管理者，几乎都有同样的困扰。如此看来，产生这种现象除了管理者的晋升渠道和个人的习惯偏好之外，一定还有其他原因。

问题的症结，还是在于管理者周围的现实因素。除非他能够毅然改变周围的一切，否则他的面前将出现一连串要干的事，让他忙得无暇他顾。

对医生来说，干好摆在面前的一连串事情是很正常的。病人来了，医生问："你什么地方不舒服？"医生期望病人能告诉他有关的事实。病人说："我睡不好，失眠已经三个礼拜了。"病人这句话，正是告诉了医生什么是"优先"。即使经过进一步检查，医生发现病人的失眠不过是一项次要症状，病人还另有更严重的病情，他也会使病人先有几晚安稳的睡眠。

而管理者所面临的一连串工作却很少告诉他任何情况，更不可能向他提示真正的问题所在。对医生来说，病人的主诉便是重心，因为那是病人认为的重心。而一位管理者所关切的，却是更复杂的世界。哪些事情是重要的，是管理者必须去做的，哪些事情只会分散他的注

意力，这并不是一目了然的，也不能像病人叙述症状那样为医生提供线索。

如果管理者被迎面而来的一连串事务所左右，那他不久就要穷于应付了。也许他具有了不起的才干，足以应付得了，但实际上他却是在浪费自己的知识和能力，把原本可能达成的有效撇开了。管理者需要的是一套判断标准，使他能够针对真正重要的事项去工作。但是在日常事务中，却找不到他们所需的标准。

3.使管理者缺乏有效性的第三项现实因素，是管理者本身处于一个“组织”之中。只有当别人能够利用管理者的贡献时，管理者才算有效。组织是能使个人才干得以增值的一种工具。个人的知识一旦被组织吸收，就可以成为其他知识工作者做好工作的动力和资源。然而，知识工作者彼此之间最难协调，其原因正是由于他们是知识工作者。每一位知识工作者都有各自的专长，各自的志趣。有人热衷于税务会计，有人热衷于细菌学，也有人热衷于培训市政人员。而就在隔壁办公的另外一个人也许只对成本会计中的一些细节感兴趣，或只注意医院的经营情况，要不就是只关注市政的法律问题。他们每个人都需要使用别人的成果。

对管理者的有效性而言，最重要的人物，往往并不是管理者直接控制的下属，而是其他部门的人，即所谓“旁系人士”，或是管理者

本人的上司。一位管理者如果不能与这些人主动接触，不能使这些人利用他的贡献，他本身就没有有效性可言。

4.最后，管理者是身处一个组织的“内部”，受到组织的局限。

每一位管理者，不论他的组织是企业机构、研究机构、政府机构、大学还是军队，通常他总以为组织内部的事才是与他最密切相关的现实。即使他要认识外部世界，也是像戴上了一副变形的眼镜。他不能亲身体验外部事物的变迁，只能通过资料的报告来了解外部世界，而报告的内容都事先经过了组织的过滤。换言之，他看到的外部世界，是已经经过主观加工的、高度抽象的外部世界，已将组织的相关标准强加给外部的客观现实。

但组织本身就是一种抽象的存在。用数学术语来说，组织只是一个点——没有大小，也没有延伸。与其所处的现实环境比较，即使是规模最大的组织，也显得难以捉摸。

具体地说，在组织的内部，不会有成果出现，一切成果都存在于组织之外。举例来说，企业机构的成果，是通过顾客产生的，企业付出的成本和努力，必须通过顾客购买其产品或服务，才能转变为收入和利润。

同样的道理，医院的成果肯定表现在病人身上。但病人并不是医院组织中的一分子。对病人而言，只有当其患病时医院才“存在”。

病人最大的愿望，却是尽快离开，回到他的非医院的世界里去。

在组织内部所发生的，只有人工和成本。我们说企业内部的“利润中心”，其实是客气的称呼而已，实质上应该是“人工中心”。一个组织要产生一项既定成果，其工作量越少，表示其成绩越好。如果要用10万人来生产市场上需要的汽车或钢铁，那就是一项工业技术的失败。人数越少，规模越小，内部的工作越轻，组织就越接近于完美，就越有存在的理由。而组织存在的唯一理由，就是为外部环境提供良好的服务。

这种外部环境是真正的现实，而这个现实却不是能从组织内部有效控制的，充其量也必须内外两方面共同作用才能产生成果。例如一场战争，成果是由敌我双方的行动和决策所决定的。当然，一个企业可以付出种种努力，通过促销和广告来塑造顾客的喜好和价值。不过，除非是在一种极端缺乏的情况下，例如战时经济，否则顾客仍然握有最后的决定权和有效的否决权。但是，管理者能看得清清楚楚的只是组织的内部，组织内部才是他最密切接触的。内部的种种关系和联系，内部的种种问题和挑战，以及种种错综的情况和意见，不停地由各个方向向他袭来。除非他能付出特殊的努力，使自己与外界保持直接的联系，否则他必将日益局促于组织内部。他在组织中的地位越高，他的注意力就越容易为内部的问题和挑战所困，而不能看到外部的情况。

组织是存在于社会之中的一种人工制品，与生物有机体完全不同。但是组织也要受支配自然生物生长的同样定律的制约：面积与半径的平方成正比，质量则与半径的立方成正比。一个生物成长得越大，它所消耗的资源也就越多。

阿米巴虫（变形虫）身体的每一部分，都能随时与环境直接接触。因此，阿米巴虫无须特殊的器官来感知外界，或支持其身体。但是一种庞大而复杂的生物，例如人类，就需要一组骨骼来支持其躯体，也需要各种系统和器官来摄取食物和消化、呼吸和排泄、输送氧气、生殖。而且，人类还需要大脑和复杂的神经系统。再说阿米巴虫，其大部分机体都是与生存和繁殖直接相关的。而较高等动物的大部分机体，如资源储备、食物供给、能量供应以及体内组织等等，都是为克服及抵消其本身结构的复杂性，以及与外界的隔离性而服务的。

一个组织绝不能像生物一样，以自身的生存为目的，如果能延续后代就算成功了。组织是社会的一种器官，只有能为外部环境做出自己的贡献，才能算有所成就。但是，当组织的规模日益扩大，并且看来日益成功时，其内部的种种事务也将变得更多，这些事务将占据管理者更多的兴趣、精神和能力，使其难以顾及自己的真正任务，无法为外界提供有效的服务。

这一危机自电脑和信息技术问世之后，已演变得更加严重了。电脑可以说是一种“机械白痴”，它只能处理可被量化的资料。当然，它能处理得快速、准确和精密。自从有了电脑，从前无法获得的大量计量资料，现在可以通过它提供了。然而，通常只有组织内部的资料，才是可以量化的，例如成本和生产数据、医院病人的统计数据、培训报告等。至于外部的情况，则大多难以量化，即使能够量化，得到的也只是滞后的信息。

但这并不是说，我们对外部信息的搜集能力，落后于电脑的技术能力。如果只是这一点使我们担心的话，只要改进统计工作即可，而且电脑也能帮忙克服这一局限性。真正的问题是，外部情况往往是质的性质，难以量化，它们还不能称之为事实。所谓事实，应该是已经认定，已做分类，并且已确知其关联性。在我们对其量化之前，必须先掌握一个概念，那就是：必须先从无数现象中抽象出某一具体的特性，并对其命名，然后才能进行计算。

医药上的沙立度胺（thalidomide）造成畸形婴儿的悲剧，正是一个实例。等到欧洲大陆的医生面对充分的统计数字，发现畸形婴儿的数量已大大超过正常数字的时候，他们才觉得其中一定有什么特殊的新原因，但这时才意识到问题的严重性已太晚了，损害已经发生了。而在美国，这种损害幸得避免，原因是美国一位公共卫生医师早察觉到一种质的变化——用此药后会出现一种轻微的皮肤刺痛感，并将这

一现象与早先发生的事件联系了起来，于是在该药被广泛使用之前向大家敲响了警钟。

福特公司的一款名为Edsel的汽车，也是一个类似的例子。在推出这种车型之前，福特公司搜集了一切能够得到的数据，证明这款新车必能畅销市场。没想到美国的汽车消费者发生了质的变化，从“收入决定购买”转变到“兴趣决定购买”了。而这种质的变化，却无法用统计数字来显示。等到后来这种质的变化可以用充分的数据来说明的时候，为时已晚，公司的新车已经推出，结果导致了失败。

对于外部的情况，真正重要的不是趋势，而是趋势的转变。趋势的转变才是决定一个机构及其努力的成败关键。对这种转变，必须要有所觉察，转变是无法计量，无法界定，无法分类的。虽然有时候分类也能产生预期数字，例如福特Edsel型车的例子，但这样获得的数字与实际情况已不一致了。

电脑是一种逻辑的机器，这是它的优点，同时也是它的限制。外部世界的重要情况，不能转化为可以用电脑（或任何其他逻辑系统）处理的资料形式。而人的逻辑性虽然不是特别强，但是人能够觉察，这正是人的优点所在。

令人担忧的是，有了电脑，管理者对不能转化成电脑逻辑与语言的资料和刺激，恐怕就会不屑一顾了。管理者可能会因此失去觉察力

（对情况的觉察），而仅仅重视事实（即情况发生之后的数字）了。这样一来，大量的电脑信息反而会使他们与外界的实际隔离。

电脑是潜在的最有用的管理工具，最终它将使管理者意识到这种隔离，并帮助他们从内部事务中解脱出来，有更多时间来应对外界。然而在短时期内，仍难免存在着“迷恋”电脑的危险，这是一个严重的问题。

电脑只能反映已经存在的情况。而身为管理者，必须生存及工作于企业之内。所以，一位管理者，如果不能有意识地努力去觉察外部世界，则组织内部的事务必将蒙蔽他们，使他们看不见真正的现实。

上面所说的四项现实问题，是管理者无力改变的，也是管理者之所以存在的必要条件。因此他必须明了：如果他不致力于学习提高自己的有效性，就不可能成为卓有成效的管理者。

对有效性的认识

要想提高管理者的绩效和成就，使工作达到令人满意的程度，唯一可行的办法，就是提高有效性。

我们当然可以在各方面任用能力特别高的人，任用知识特别丰富的人。但是我认为这两类人才毕竟难以找到。过不多久我们就会发现，我们正在勉强做那些根本不可能办到的事，或原本就无利可图的事。我们不可能为此专门培养一批新的超人，只能运用现有的人才来经营我们的组织。

在许多讨论管理发展的书籍中，常将“未来的经理人”描写得无所不能。这类书籍说：一位高级管理者应该具有非凡的分析能力与决策能力；他应善于与他人共事，也应了解组织与权力关系；他擅长数学，又应有艺术的修养和创造的天才。看起来我们需要的人，简直是文武全才，样样精通。而这样的人才，实在少之又少。事实上根据我们人类的经验，容易找到的人肯定不会是全才。所以，我们任用的人才，充其量也只能在某一项能力方面比较优秀。而某一项能力较强，自然在其他能力方面就不免平平了。

我们必须学会这么一种建立组织的方式：若某人在某一重要领域具有一技之长，就要让他充分发挥这一特长。这点我们将在本书第4章中详细讨论。我们不能一味拔高能力的标准来期望管理者的绩效，更

不能期望万能的天才来达成绩效。我们只有通过改进工作的手段来充分发挥人的能力，而不应该期望人的能力突然提高。

上述原则大抵也适用于知识方面。不管我们多么急需具有广博知识的人才，在知识改进上所花费的努力，往往大于我们可能获得的成果。

例如在15年前，当“运筹学”刚开始流行的时候，有人开出了从事运筹学研究的学者应具备的条件。他们提出的要求是，一位运筹学者应该是一位“万能博士”。他应该懂得一切，而且对人类各方面的知识都能做最佳的应用。甚至有人说，运筹学者必须具有62门自然科学和人文科学的知识。如果真能找到这样一位“万能博士”，让他来研究库存水平或生产规划问题，那岂不是绝大的浪费！

至于所谓经理人发展计划，当然不像培养运筹学者那样雄心勃勃，但它也要求经理人拥有各方面的技能，诸如会计、人事、营销、定价和经济分析，还有诸如心理学之类的行为科学，以及诸如物理学、生物学、地质学等的自然科学。而且，我们确实还希望他们懂得现代的技术发展，了解现代的国际经济和政治。

上述的每个方面都是很大的知识领域。其中任何一项，有些人即使钻研一辈子也会嫌时间不够。要知道学术研究一向有越分越细的趋

势，学者们只能选择很小的范围研究，谁也不敢说自己对该领域的知识比一位新闻记者懂得更多。

当然我说这些，并不表示一个人连各领域的一些基础知识都不需要掌握了。

今天有许多年轻的受过高等教育的人士，不论是在企业机构、医院还是政府，他们的缺点之一，是往往以自己精通了某一狭窄领域的专门学问而自满，不屑于其他。一位会计当然不一定需要钻研人际关系，一位工程师当然也不一定需要钻研如何促销新产品；可是，他们至少应该知道那些是什么样的领域，为什么要设立那些领域，那些领域到底做些什么。泌尿科专家当然不一定要精通精神病学，但至少该知道精神病学是一门什么学问。农业部的专家当然不一定要精通国际法，但至少该具备足够的国际政治的常识，以免由于褊狭的农业政策损害国际关系。

但是，这种精而后博的人与所谓通才不同。通才也和天才一样，可遇而不可求。我们应该努力的是，学会善用那些专精于某一领域的人。也就是说，我们必须提高有效性。我们既不能增加资源的供应量，就应该设法增加资源的产出量。所谓有效性，就是使能力和知识资源能够产生更多更好成果的一种手段。

考虑到组织的需要，有效性应该受到优先的重视。同时，有效性也是管理者达成目标和绩效的必要手段，因此更应该受到高度优先的重视。

卓有成效可以学会吗？

假如有效性是人类的一种天赋，就像音乐天赋和绘画天赋一样，那事情可就糟了，因为天才总是少之又少。于是我们不得不及早发掘潜在的有效人士，培养他们，让他们发挥自己的才干。但即使这样，我们恐怕也很难发掘到足够的人才，以满足现代社会的需要。说实话，如果有效性只是人类的天赋，那么我们今天的文明即使尚能维持，也肯定是不堪一击的。今天的大型组织的文明，所依赖的是大批具有一定有效性而且可以担任管理者的人。

如果说卓有成效是可以学会的，那么问题便是：卓有成效应该包括哪些方面？我们应该学些什么？该用怎样的方式学习？卓有成效是一种可以系统学习的知识吗？或是要像学徒那样学习才能学会的技能？还是要通过反复实践来养成的习惯？

近几年来，我一直在不断思索这些问题。我是一位管理顾问，常常与许多组织的管理者接触。因此，卓有成效对我来说起码有两方面的意义。第一，当管理顾问其实就是做智囊，别无任何权力，但管理顾问却必须有效，否则将会一事无成。第二，最有效的管理顾问也得仰仗委托机构的内部人士来合作完成工作。因此，管理顾问是否能有所贡献，是否能达成成果，或者是否会变成一个光花钱而不起作用的

“成本中心”，或者顶多只是变成被利用的角色，这一切的一切，都视委托机构内部人士的有效性如何而定。

但是我终于明白了世上并无所谓的“有效的个性”（耶鲁大学克里斯·阿吉里斯教授在哥伦比亚大学商学院研究生班讲课时曾提到该词，此讲话未公开发表（未注日期）。根据阿吉里斯教授的说法，“成功的”管理者有十大特点，其中包括“有很强的挫折忍受能力”，对“商战规律”有透彻的理解，能“与不同的集团进行沟通”。如果这些果真是我们希望管理者必须具备的共同特点的话，那我们就遭殃了。因为有这类个性的人实在是太难找了。幸好我认识不少卓有成效、颇为成功的管理者，不过他们大多都不具备阿吉里斯所提到的那些个性。我的确也认识一些人，他们虽然符合阿吉里斯的条件，但他们却是工作效益极低的人。）　。我认识许多有效的管理者，他们脾气不同、能力也不同；他们所做的事不同，做事的方法也不同；他们的个性、知识和志趣，也各不相同。事实上他们几乎在每一方面都各自不同，但却有一项共同点：人人都具有做好该做的事情的能力。

在我认识和共事过的许多有效的管理者中，有性格外向的，也有令人敬而远之的。有超然世外，卓尔不群的，也有遇人羞答答的。有的固执独断，有的因循附和。有的很胖，有的则很瘦。有的生性爽朗，有的则总是心怀忧虑。有的能豪饮，有的却滴酒不沾。有的待人

亲切如家人，有的却严峻而冷若冰霜。也有的少数人生就一副令人一望而知其为“领导者”的体型，也有的其貌不扬，显得毫无吸引力。有的具有学者风度，有的却像是目不识丁。有的具有广泛的兴趣；有的除了自身的狭窄圈子外，其他一概不懂。还有些人虽不是自私，却始终以自我为中心；而有的却落落大方，心智开放。有人专心致力于他的本职工作，心无旁骛；也有人其志趣全在事业以外，做社会工作、跑教堂、研究中国诗词、演唱流行歌曲。在我认识的那些有效的管理者中，有人能够运用逻辑和分析，有人却主要是靠他们本身的经验和直觉。有人能轻而易举地决策；有人却每次都一再苦思，饱受痛苦。

换言之，有效的管理者，他们之间的差别，就像医生、教师和小提琴家一样各有不同类型。至于不称职的管理者，也同样各有各的不同类型。因此，有效的管理者与不称职的管理者，在类型、性格及才智方面，很难加以区别。

卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都要经历一段训练，这一训练使他们工作起来能卓有成效。不管他们是在企业机构内、政府机构内、医院内，还是学校内，不管他们是干什么的，这些训练的内容都是一样的。

反之，我也发现，一个人如果没有经过这些训练，则无论他有多大的智慧、多大的努力、多大的想象力和多丰富的知识，也必是一位

缺乏有效性的管理者。

换句话说，有效性是一种后天的习惯，是一种实践的综合。既然是一种习惯，便是可以学会的。从表面上看，习惯是很单纯的，一个七岁的小孩也懂得什么是习惯。不过要把习惯建立得很好，却是不容易的。习惯必须靠学习才能养成，就像我们学习乘法口诀一样。我们每天读乘法表，一遍又一遍，直到我们纯熟得不加思考随口可以说出“六六三十六”，那就成为我们固定的习惯了。学习习惯就非得反复地实践不可。

记得小时候我的钢琴老师告诉我：“你弹莫扎特的曲子时，也许不可能像钢琴家施纳贝尔演奏得那样好，但是并没有理由说，你不必像施纳贝尔那样地练习音阶。”回想起来，我的钢琴老师显然少说了一句：最伟大的钢琴家，如果不肯辛勤演练，也一定无法演奏莫扎特的曲子。

也就是说，没有任何理由不让普通人通过练习来获得胜任某项工作的能力。当然，若要把什么东西演练到炉火纯青的地步是很不容易的，那也许需要有特殊的天赋。但卓有成效所要求的只是能够胜任，只是能演奏出音阶来。

下列五项是要成为一个卓有成效的管理者，必须在思想上养成的习惯：

1.有效的管理者知道他们的时间用在什么地方。他们所能控制的时间非常有限，他们会有系统地工作，来善用这有限的时间。

2.有效的管理者重视对外界的贡献。他们并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们不会一接到工作就一头钻进去，更不会一开头就探究工作的技术和手段，他们会首先自问：“别人期望我做出什么成果？”

3.有效的管理者善于利用长处，包括自己的长处、上司的长处、同事的长处和下属的长处。他们还善于抓住有利形势，做他们想做的事。他们不会把工作建立在自己的短处上，也绝不会去做自己做不了的事。

4.有效的管理者集中精力于少数重要的领域，在这少数重要的领域中，如果能有优秀的绩效就可以产生卓越的成果。他们会按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守优先次序。他们知道：要事第一。重要的事先做，不重要的事放一放，除此之外也没有其他办法，否则反倒会一事无成。

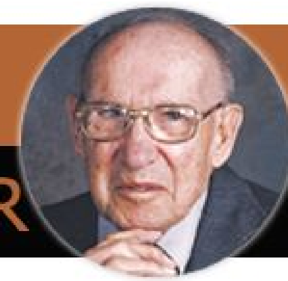
5.最后，有效的管理者必须善于做有效的决策。他们知道有效的决策事关处事的条理和秩序问题，也就是如何按正确的次序采取正确的步骤。他们知道一项有效的决策，总是在“不同意见讨论”的基础上做出的判断，它绝不会是“一致意见”的产物。他们知道快速的决

策多为错误的决策，真正不可或缺的决策数量并不多，但一定是根本性的决策。他们需要的是正确的战略，而不是令人眼花缭乱的战术。

以上这些就是管理者卓有成效的要素，也是本书的主题。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



第2章　掌握自己的时间

关于管理者任务的讨论，一般都从如何做计划说起。这样看来很合乎逻辑。可惜的是管理者的工作计划，很少真正发生作用。计划通常只是纸上谈兵，或只是良好的意愿而已，很少能够真正实现。

根据我的观察，有效的管理者并不是一开始就着手工作，他们往往会从时间安排上着手。他们并不以计划为起点，认识清楚自己的时间用在什么地方才是起点。然后他们管理自己的时间，减少非生产性工作所占用的时间。最后，再将“可自由运用的时间”，由零星而集中成大块连续性的时段。这三个步骤，是管理者有效性的基础：

•记录时间；

•管理时间；

•统一安排时间。

有效的管理者知道，时间是一项限制因素。任何生产程序的产出量，都会受到最稀有资源的制约。而在我们称之为“工作成就”的生

产程序里，最稀有的资源，就是时间。

时间也是最特殊的一项资源。在其他各项主要资源中，资金一项实际上是相当充裕的。我们很久以前就已经了解到，制约经济增长与经济活动的，并不是资金的供给不足，而是对资金的需求不大。此外另一个限制因素是人力，但总还是可以雇到人才，尽管要雇用到足够的优秀人才并不容易。只有时间，是我们租不到、借不到，也买不到，更不能以其他手段来获得的。

时间的供给，丝毫没有弹性。不管时间的需求有多大，供给绝不可能增加。时间的供需没有价格可资调节，也无法绘制边际效用曲线。而且，时间稍纵即逝，根本无法贮存。昨天的时间过去了，永远不再回来。所以，时间永远是最短缺的。

时间也完全没有替代品。在一定范围内，某一资源缺少，可以另觅一种资源替代。例如铝少了，可以改用铜；劳动力可以用资金来替代。我们可以增加知识，也可以增加人力，但没有任何东西可以替代已失去的时间。

做任何事情都少不了时间，时间是必须具备的一个条件。任何工作都是在时间中进行的，都需要耗用时间。但是对这项最特殊的、无可替代的和不可或缺的资源，绝大多数人却都以为可以取用不竭。有效的管理者与其他人最大的区别，就是他们非常珍惜自己的时间。

但是人却往往最不善于管理自己的时间。

人类像其他生物一样，生理上有自己的“生物钟”——任何人如果有乘飞机越洋飞行的经验，应该都能了解。但是心理学实验却证明，人的时间感觉是最不可靠的。把人关在黑房间里，很快他就会丧失对时间的感觉。即使在黑暗中，绝大多数人也能保持空间的感觉。但是禁闭室内的人，即使有灯光，也不能估计时间的长短。他们有时对时间估计过长，有时又估计过短。

所以，如果完全靠记忆，我们恐怕说不清楚自己的时间是怎样打发的。

有些管理者常自诩其记忆力很强，我有时请他们把自己使用时间的过程凭记忆做一下估计，并且写下来。然后，我把他们这份东西暂时保存起来。与此同时，我又请他们随时记录他们实际耗用的时间。几个星期或几个月之后，再把他们原来的估计拿出来，跟他们实际的记录相对照，却发现两者之间相去甚远。

某公司的董事长，十分肯定地对我说他的时间大致分成三个部分：1/3用于与公司高级管理人员研讨业务；1/3用于接待重要客户；其余1/3则用于参加各种社会活动。但是，等实际记录了六个星期之后，跟他原来的估计比较，结果发现在上述三个方面，他几乎没花什么时间。原来，他所说的三类工作，只不过是他认为“应该”花时间

的工作而已。因此他的记忆告诉他已将时间用在这三方面了。六个星期的实际记录，显示他的时间大部分都花在调度工作上了，例如处理他自己认识的顾客的订单，打电话给工厂催货。顾客的订单，本来可以顺利处理的，由于他的干预，反而弄得不能准时交货。这份时间记录是由他的秘书记下来的，当秘书把记录送给他看时，他简直一点儿都不能相信。后来他的秘书又确实地做了几次记录，他才相信自己的估计靠不住，开始相信那份记录的真实性。

所以，有效的管理者知道，如果要管理好自己的时间，首先应该了解自己的时间实际上是怎么耗用的。

时间对管理者的压力

管理者经常受到种种压力，迫使他不得不花费一些时间在非生产性的和浪费时间的事务上。身为管理者，不管他是不是经理人，总有许多时间耗用于毫无贡献的工作上。大量时间都不可避免地浪费了。而且他在组织中的地位越高，组织对他的时间要求往往越大。

有一家大公司的负责人告诉我，他在担任公司总经理的两年中，除了圣诞节和新年元旦两天之外，每天晚上都有应酬。凡是宴会，都是“公事”，每一次都得花几个小时，而他又非参加不可。不管是欢送服务满50年的老同事退休，还是宴请与公司有往来的政府官员，总经理都需要出席，参加这种会见是他的一项任务。这位总经理对这类应酬并不抱幻想，他知道这种饭局对公司发展没什么好处，而他本人既对此没有兴趣，也不认为这有助于自我发展，但他仍然必须出席，仍然需要高兴地参加宴会。

诸如此类的时间浪费，实在不胜枚举。公司一位重要客户若打来电话，业务经理绝不敢说：“等一下，我太忙了。”也许这位大客户，谈的是上星期六的一场桥牌，或是他的千金考上了理想的大学，但业务经理不能不洗耳恭听。医院院长得出席每一次医务会议，要不然所有的医生护士和职员都会认为院长瞧不起他们。政府官员也同样得忙于应付议员们的来访和了解某些情况，而那些情况也许只要随手

一翻电话簿或是《世界年鉴》，就马上可以得到。这样的事，整天都在不断地发生。

非经理人员也不见得好到哪里。他们也同样会受到各种占用时间的要求的轰炸，这对他们的生产力一点作用也没有，但他们却不能不应付。

每一位管理者的时间，都有很大部分是被浪费掉的。表面上看起来，每件事似乎都非办不可，但实际上却毫无意义。

但是，即使是只想获得最低程度的有效性，管理者的绝大部分任务也需要相当多的整块时间。如果每一次所花的时间少于这个极限，事情就做不好，所花的时间就是浪费，再做就得从头开始。

举例来说，写一份报告大概得花6~8小时才能完成初稿。如果说每次花15分钟，每天2次，一共花上2星期，虽然总时间也达到7小时，恐怕结果还是一张白卷。但是如果能够关起门来，切断电话，连续做上五六个小时，一份相当不错的初稿就应该差不多了。有了这份初稿，他才能做零星的补充，才能逐句逐段地润色、修改和整理。

科学实验工作也与此相似。起码需要5~12小时的整块时间，才能把仪器调整妥当，做成一次实验。如果中间被打断，恐怕就得重新开始。

每一位知识工作者，尤其是每一位管理者，要想有效就必须能将时间做整块的运用。如果将时间分割开来零星使用，纵然总时间相同，结果时间也肯定不够。

尤其是与他人一起工作时，这一点更为重要。与他人一起工作，正是管理者的中心工作之一。人都是时间消费者，而大多数人也是时间浪费者。

与他人只接触三两分钟，是绝不会产生什么结果的。要想与他人做有效的沟通，总得花上足够的时间。一位经理人员如果以为他与下属讨论一项计划、一项方针，或是一项工作表现，只需15分钟就够了，那他一定是自欺欺人。如果你真想影响别人，那至少需要一小时以上。如果你想和别人建立良好的人际关系，就需要更多的时间。

与其他的知识工作者建立关系尤其费时。不管出于什么原因，不管在知识工作者中有没有等级与权力隔阂，不管他们是不是把自己看得过分重要，知识工作者对其上级主管及同事所要求的时间，往往比体力工作者多得多。而且，由于知识工作不能用衡量体力工作的方法来衡量，因此我们实在没法用三言两语说明知识工作者是否在做该做的工作，是否做得出色。对一位体力工作者，我们可以说：“标准是每小时完成50件，而你只做了42件。”但是对一位知识工作者，我们却需要坐下来与他共同讨论应该做些什么，为什么该做，然后才能弄清楚他的工作做得怎样。这就很费时间了。

知识工作者只能自己制定工作方向，所以他必须了解别人期望他做出的贡献是什么，原因是什么，对必须使用其知识成果的人的工作情况，他也要有足够的了解。因此，知识工作者需要资料，需要讨论，还需要指导他人，这都是极为费时的。而且，他不但需要占用他上级的时间，也同样需要占用他周围同事的时间。

知识工作者要想取得成果和绩效，就必须着眼于整个组织的成果和绩效。换句话说，他还得匀出时间来，将目光由自己的工作转到成果上；由他的专业转到外部世界，因为只有外部世界才有绩效可言。

在大型组织中，如果知识工作者的绩效表现不错，往往是因为该组织的高级主管能定期地抽出时间来与他们进行交流，甚至与一些资历较浅的知识工作者交流：“你认为我们组织的领导，对你的工作应该了解些什么？你对我们这个组织有什么看法？你觉得我们还有哪些尚未开拓的机会？你觉得我们有哪些尚未察觉的危机？还有，你希望从我这里知道些什么？”

这样的轻松交流，不管是在政府、企业、研究机构，还是在军事单位，都同样很有必要。如果没有这样的交流，知识工作者就容易丧失热情，成为得过且过的人，或者是只关注自己的专业领域，看不到整个组织的需要和机会。不过，进行这样的交流是很费时间的，特别是这种交流必须在不慌不忙、轻松自在的气氛下进行。只有这样，大家才会觉得“我们有足够的时间”，可以从容不迫地交流看法。这实

际上意味着管理者要快速地干许多事，同时也意味着他必须腾出整块的时间来，而且中间不能有太多的中断和打扰。

人际关系和工作关系的协调确实很费时间。太匆忙了，恐怕反而造成摩擦。然而任何组织都少不了这种协调。人数越多，协调相互关系所需的时间越长，而真正用于工作的时间便相对地减少了。

管理理论中早就有所谓“管理幅度”之说。所谓管理幅度，是指一个管理者能有效地管理多少个工作上互有关联的人。（例如会计、业务和生产三个人，彼此必须互相关联，才能产生成果。）但从另一方面来说，同一公司分设各地的连锁商店，各分店经理的工作不一定必须互相关联。所以一位副总经理即使同时管理数十位分店经理，也并不违背管理幅度的原则。这种管理幅度原则是否合理，我们暂且不论，但至少我们可以想到：一起工作的人数越多，工作者用于彼此协调关系的时间肯定越多，而真正用于工作的时间就越少了。因此大型组织只有在大量耗用其管理者的时间之后，才能变得强大有力。

所以，组织规模越大，管理者实际可掌握的时间越少。身为管理者，也因此更应该知道自己的时间用在什么地方，并且更应该妥善运用那剩下来可自由支配的少量时间了。

同时，组织的人数越多，有关人事的决策也肯定越多。对人事的问题决定得太快，很容易铸成错误。人事决策往往需要大量的时间，

因为决策所涉及的一些问题，只有在反复考虑多次之后才能看清楚。

在我认识的许多卓有成效的管理者中，有人做决策很快，也有人比较慢。但是，不管他们决策的速度快慢，只要是遇到人事问题，他们总是决定得很慢，而且常常需要经过多次考虑，才能最后定案。

据说通用汽车公司前任总裁斯隆先生（Alfred P. Sloan，Jr．）对于人事问题，从来不在问题第一次提出时就做决定。他通常是先做一个初步判断，而初步判断往往也得花费好几小时。然后，他将问题搁置一旁，隔几天甚至几星期之后，再拿出来重新考虑，而且不会受第一次判断的影响。他往往要这样反复考虑好几次。斯隆先生一向以知人善任而闻名。有人问他用人的秘诀是什么，据说他的回答是：“我没有秘诀。我只是有这样的感觉，我第一念就想到的人选，往往不会是最适当的人选。我总要反复再三，才做最后决定。”斯隆用人如此谨慎，然而我们也知道，其实在别的方面他并不是一个很有耐心的人。

实际上，需要做如此重要的人事决策的人不是太多。可是据我所知，凡是有效的管理者，都知道他们如果想在人事方面做出最佳的决策，总得花费几个小时进行不间断的考虑。

一家研究所的所长想要解聘一位高级主管时，也遇到了同样的问题。那位高级主管已50多岁，几乎一生都献身于这个机构。可是在多

年的优良表现之后，他忽然不行了，不能再胜任现职。虽然按照人事规定可以解职，但研究所也不想把他辞退。当然也可以降级使用，但又恐怕会打击他。所长觉得他过去多年对研究所曾有过许多贡献，总不能太亏待他。然而现在，他却不宜续任了，他的缺陷太明显，如果继续留任管理职位，恐怕整个研究所都将受到影响。

这位所长跟他的副所长讨论了好多次，始终找不出适当的办法来。直到有一天，他们两人利用了一个晚上，整整花了三四个小时研究，不让任何别的事情来打扰，他们才忽然发现解决办法原来那么“明显”。说来其实简单极了，但是谁也弄不懂为什么过去那么久都没有想出来。办法是将那位主管由目前不合适的职位，调到另一个重要的新职位，而这个新职位并不需要他担当他能力所不及的行政责任。

实际上许许多多类似的人事问题，都需要较长的、连续性的和不受打扰的时间才能决定。例如为某项特殊任务成立一个专案小组，该派些什么人？新成立一个单位或是原有的单位要换人，该指派哪一位？某一职员对营销很有研究，却没有受过技术培训，能不能提升他？还是该提升另一位不懂营销但有一流技术的人？

人事决策都是费时的决策。原因很简单：上帝创造人时并没有想到他们将来要管理组织。任何人都很难完全合乎组织要求的条件，而人又不是可以随意“修整”，随意“更改”的。最多，人不过是“大

致符合要求”而已，而我们开展工作又必须用人（没有别的资源可以代替人）。所以在人事决策上，就需要较长时间的思考和判断了。

东欧斯拉夫人有句谚语：“用脚走不通的路，用头可以走得通。”这句谚语，我们不妨把它视为“能量守恒定律”的一种颇为新奇的解释，但它也有“时间守恒定律”的意味。意思就是说：一件工作，用“脚”的时间越少（体力劳动），则需用“头”的时间肯定越多（脑力劳动）。我们为了使一般工人、机械操作员以及一般职员的工作变得更容易，就必须更加重知识工作者的工作。我们的工作是脱离不开脑力劳动的，必须把脑力劳动放回到工作中去，而且必须让脑力劳动占更大的分量。

对知识工作者的时间要求也不会下降。机械操作员现在每周只工作40小时了，将来还有可能减少到35小时，而且不论他们工作时间的长短，其生活必将日益改善。其实机械操作员相对轻闲的工作完全是知识工作者超时工作的结果。当今工业化国家里的那些管理者也想过安逸悠闲的日子，但事与愿违，他们的工作时间越来越长，他们也越来越感到时间不够。这种趋势还将日益加剧。

为什么会有这种趋势？原因之一，是今天生活水准之所以提高，是以不断创新和变革的经济为前提的。创新和变革，形成了对管理者时间的过度需求。如果时间短促，一个人就只能考虑他已经熟悉的事，只能做他曾经做过的事。

近几年常有人研究为什么英国战后的经济会如此落后。大家觉得其中的原因之一，是英国老一辈的企业家都想跟他们的工人看齐，要过得舒服，要缩短工作时间。其实，除非英国的工商业甘愿墨守成规，规避创新和变革，否则企业家们不可能跟他们的工人看齐，企求安逸。

上述种种原因，组织本身的需要，处理人事问题的需要，以及创新和变革的需要，都使得管理者不能不讲求时间的管理了。而要管理好时间，首先要了解自己是如何使用时间的。

如何诊断自己的时间

要了解时间是怎样耗用的，从而据以管理时间，我们必须先记录时间。这个道理其实我们几十年前就已经明白了。早在20世纪初期的科学管理时代，我们就已经知道了记录工作时间，不过那是以体力工作为对象。时至今天，几乎所有国家在工业管理上都学会这套方法了。

但是这套方法，我们却一直应用在时间因素并不太重要的工作上。在那些工作中，时间的利用和浪费，充其量只会对效率和成本稍有影响而已。而在某些越来越重要的工作领域，我们却没有应用这套方法，尤其是那些时间因素特别重要的知识工作，特别是管理者的工作。须知只有在这些方面，时间的运用和浪费才是直接攸关有效性和成果的。

所以，要提高管理者的有效性，第一步就是记录其时间耗用的实际情形。

时间记录的具体方法，我们在此不必赘述。事实上许多管理者都备有一本小册子，自己记录，也有人请秘书小姐代为记录。重要的是，必须在处理某一工作的“当时”立即加以记录，而不能事后凭记忆补记。

许多有效的管理者都经常保持这样的一份时间记录，每月定期拿出来检讨。至少，有效的管理者往往以连续三四个星期为一个时段，每天记录，一年内记录两三个时段。有了时间耗用的记录样本，他们便能自行检讨了。半年之后，他们都会发现自己的时间耗用得很乱，浪费在种种无谓的小事上。经过练习，他们在时间的利用上必有进步。但是管理时间必须持之以恒，才能避免再回到浪费的状态上去。

因此，第二个步骤就是要做有系统的时间管理。我们先要将非生产性的和浪费时间的活动找出来，尽可能将这类活动从时间表上排除出去。要做到这一步，可以试问自己下列几个问题。

1. 首先要找出什么事根本不必做，这些事做了也完全是浪费时间，无助于成果。将时间记录拿出来，逐项逐项地问：“这件事如果不做，会有什么后果？”如果认为“不会有任何影响”，那么这件事便该立刻取消。

然而许多大忙人，天天在做一些他们觉得难以割舍的事，比如应邀讲演、参加宴会、担任委员和列席指导之类，不知占去了他们多少时间。而这些工作，他们本身既不感兴趣，做得也根本不够精彩。然而他们得承受这些负担，一年又一年，就像从天而降的灾难一样躲也躲不了。其实，对付这类事情，只要审度一下对于组织有无贡献，对于他本人有无贡献，或是对于对方的组织有无贡献。如果都没有，只要谢绝就得了。

前文说起的那位天天有应酬的总经理，在经过一番检讨后，发现其中至少1/3的宴请根本没有参加的必要。有时他甚至有点哭笑不得，因为主人并不真心希望他出席。主人发来邀请，只不过是一番礼貌而已。其实主人倒真希望他在请帖回执上写个“敬谢”，而他每次敬陪，主人反而不知如何为他安排席次呢。

2.第二个该问的问题是：“时间记录上的哪些活动可以由别人代为参加而又不影响效果？”

前述总经理还发现，在他参加的宴会中，事实上有1/3只要有公司的高级管理人员到场即可，并非每次都要他亲自参加不可。主办单位只不过希望把该公司列在请客名单上而已。

多年来在管理方面都在研究授权问题。任何一个组织——企业、政府、学校和军事机关，几乎每一位主管人员都接到过上级有关做好授权的指示，而且他们本人也曾屡屡对其下属阐明授权的重要。但是这样的谆谆告诫是否产生效果，实在令人怀疑。原因非常简单：只是因为没有完全明了授权的意义。如果认为所谓授权，意思是说：“我的”工作应由别人来做，那就错了；因为你既拿了薪水，就该做你自己的工作。又有人认为：充分授权之后，最闲散的经理人便应该是最好的经理人。这样的看法不但荒唐，而且也是不道德的。

但是我却从来没见过一位管理者，在检讨过自己的时间记录后，还不改变自己的习惯，将不必亲自处理的事交给别人。只要翻阅一下时间记录，他就能立刻发现他的时间全用在不必要的事上了，而对于确属重要的事、他自己希望做的事和他已经承诺过的事，他却没有时间来处理。其实他如果真想有所作为，只要将可由别人做的事交给别人就得了。

公务旅行就是个例子。帕金森教授（C．Northcote Parkinson）在《帕金森定律》一书中指出：要迫使不胜任的上级主管退休，最好的办法就是让他不断出差旅行。把飞机当做管理工具来用，这实在是过高地估计了飞机的作用。当然出差是必要的，但是派一位资历较浅的人员也照样可以完成任务。资历较浅的人员通常喜欢出差，同时年轻人在旅馆中也容易睡好。年轻人总更能耐劳，因此往往比经验丰富但易于疲劳的高级人员，更能胜任外出工作。

参加会议也是问题。虽然会议本来并没有什么别人处理不了的大事，但管理者总得出席。在文件的初稿出来之前，管理者往往要花上好几个小时参与讨论。研究所为了发布研究成果的新闻，得由主持该项研究的高级研究员来撰写新闻稿。研究所里有很多人都知道该项研究的经过，新闻稿如果由别人写，写出来一定文笔流畅、通俗易懂，而高级研究员却只能写出一些高深莫测的数学公式。总而言之，管理

者所做的工作，确实有许许多多可由别人去做，而且也应该由别人去做。

“授权”这个名词，通常都被人误解了，甚至是被人曲解了。这个名词的意义，应该是把可由别人做的事情交付给别人，这样才能做真正应由自己做的事——这才是有效性的一大改进。

3.还有一项时间浪费的因素，是管理者自己可以控制并且可以消除的，这项因素是：管理者在浪费别人的时间。

这种现象并不明显，但有一个简单方法可以诊断出来：去问问你的下属。有效的管理者懂得有系统及诚恳地问他的下属：“请你想想看，我常做哪些浪费你的时间而又不产生效果的事情？”问这样的问题，而且问得对方敢说真心话，才是有效管理者的特色。

即使管理者处理的都是颇有成效的工作，其处理方式仍可能造成别人时间的浪费。

某一大企业机构的财务经理，深感会议浪费了太多时间。通常不管讨论的是什么，他都通知财务部各单位主管全体前来开会。其结果是会议每次都拖得很长。出席会议的每一位主管，为了表示自己对问题的关切，都得表示意见，而表示的意见却大多与问题无关，会议时间自然拖长了。

直到有一次这位财务经理诚恳地问了大家，才知道大家也都认为会议太浪费时间了。可是，他又想到：每一个人在组织中都至为重要，都应该了解情况，开会时如果少请几个人，他又担心会使未被邀请的人觉得他们被忽视。

现在这位财务经理终于找到一个两全的办法了。开会前，他先普遍分发一份开会通知：“兹定于星期三下午3时，于四楼会议室，邀请赵钱孙李四君开会讨论下年度资本预算问题。如哪位需了解这个问题或愿参与讨论，亦请届时出席。如果无法出席，我们将于会后立刻呈送记录，供各位参考并希望提供宝贵意见。”

过去每次会议都要12人参加，花费整个下午，而现在只要4人出席，一小时就可以结束了，并且没有一个人有被忽视的感觉。

许多管理者都意识到了哪些事情会浪费他们的时间，然而他们却不敢面对这个问题。他们怕因小失大，造成错误。殊不知即使有了错误，也能很快弥补。能够大量削减不必要的和非生产性的工作，则工作就进行得快多了。

美国总统四年一任，每一位新当选的总统起初总会接到各式各样的邀请。经过一段时间，他才会发现要做的事太多，而接受邀请也大多无补于他的有效性。于是，他开始谢绝各种邀请，结果又被认为没

有人情味了。于是他就会进行必要的调整，在被人剥夺工作的有效性与利用公开场合开展工作之间寻求一种比较合适的折中方法。

事实上，一位管理者大刀阔斧减少不必要的工作，绝不会有太大的风险。人总有一种倾向，高估自己地位的重要性，认为许多事非躬亲不可。纵然是最有效的管理者，仍然免不了有许多不必要的和非生产性的工作。

大胆减少自己的工作，真会出问题吗？只要看有些管理者虽然身患重病，甚至于身有残疾，仍能干得有声有色，就可知道这种顾虑是多余的。

第二次世界大战期间，罗斯福总统的机要顾问霍普金斯先生就是一个实例。霍普金斯当年已体衰力竭，举步维艰，每隔一天才能办公几个小时。因此，他不能不把一切事务都撇开，仅处理真正重要的工作。但这丝毫无损于他的有效性。丘吉尔还对他钦佩备至，赞美他是一位“盖世奇才”。他完成的任务，当年美国政府无人能出其右。

当然，霍普金斯只是一个特例。但他的故事，告诉了我们大胆减少无谓的工作，绝对无损于有效性。

消除浪费时间的活动

上面介绍的三项诊断的问题，是关于非生产性的和浪费时间的活动的处理。每一位知识工作者和每一位管理者都该自问那些问题。但时间浪费有时也是由于管理不善和机构有缺陷引起的，身为主管者也应予以同等的重视。管理不善不仅会浪费大家的时间，更重要的是会浪费主管自己的时间。

1. 首先要做的是，找出由于缺乏制度或远见而产生时间浪费的因素。应注意的现象，是机构中一而再、再而三出现同样的“危机”。同样的危机如果出现了第二次，就绝不应该再让它出现第三次。

工厂中每年发生的库存危机问题，就属于这一类。这种问题今天固然可以用电脑来解决，解决得比从前更为彻底，但也比从前更加费钱了。这样的解决方法很难说是了不起的进步。

一项重复出现的危机应该是可预见的。因此，这类危机可以预先防止，或可以设计成一种例行作业，使每个人都能处理。所谓例行作业，是将本来要靠专家才能处理的事，设计成无须研究判断，人人均可处理的作业。例行的作业，可以说是专家们从过去的危机中，学会的一套有系统和有步骤的处理方式。

重复出现的危机，并不仅限于组织的较低层次。组织中每一部门都深受其害。

某一大型企业，多年来每到12月初，就会发生这样一个危机：该公司业务的季节性很强，每年第四季为淡季，销售和利润均不易预测。按照公司规定，管理当局要在第二季结束时提出的中期报告中，预估全年的盈余。三个月后第四季开始时，整个公司各部门都立刻紧张起来，为达成管理当局预估的目标而忙碌。在年底前的三五个星期之内，管理层没法做任何其他事情。然而这项危机，其实只要动一动笔便能解决：预估数字不必过于确定，只要列出一个上下范围来就行了。这项措施，事实上完全符合公司董事会、股东和金融界的要求。过去每年12月份的危机，现在已不复存在，几乎没有人知道了。而且因为管理者不必再浪费时间来配合预估成果，每年第四季的业务绩效反而比过去好了。

另一个例子，是麦克纳马拉出任美国国防部长之前，国防部内也是每年一度发生定期性的危机。那是在6月30日会计年度结束前，国防部上上下下都为了要消化当年度的预算而忙碌。如果国会核定的预算不能消化，就得将剩余部分缴还国库。但在麦克纳马拉接任后，很快地看出了这根本不是一项问题。原来美国法律一向规定，对于必须的预算而尚未用完的部分，可以转入一个临时账户。

同一个危机如果重复出现，往往是疏忽和懒散造成的。

多年以前我初次做管理顾问时，常常弄不清楚一个企业机构管理的好坏区分——但并不是说我没有生产方面的知识。后来我才发现：一个平静无波的工厂，必是管理上了轨道。如果一个工厂常是高潮迭现，在参观者看来大家忙得不可开交，就必是管理不善。管理好的工厂，总是单调无味，没有任何刺激动人的事件。那是因为凡是可能发生的危机都早已预见，且已将解决办法变成例行工作了。

同理，一个管理上了轨道的组织，常是一个令人觉得兴味索然的组织。在这样的组织里，所谓“引人注目”的事情大概就是为未来做决策，而不是轰轰烈烈地处理过去的问题。

2.人员过多，也常造成时间浪费。

记得我初学算术时，曾有这样的问题：“某工作2人在2天内可以完成，4人一起做，需几天完成？”这样的问题，对小学生来说答案应该是1天。但是在一个组织里，正确答案将可能是4天，甚至于是永远无法完成。

当然，人员太少，力量不够也不行，否则工作纵然完成了，也肯定不理想。但这却不是一成不变的定律。常见的现象是人员太多，以至于没有有效性。因为大家的时间，可能没有花在工作上，而是用来协调人员之间的关系了。

判断人数是否过多，有一个靠得住的标准。如果一个高级管理人员，尤其是经理，不得不将他工作时间的1/10花在处理所谓“人际关系问题”上，花在处理纠纷和摩擦上，花在处理争执和合作等等问题上，那么这个单位就嫌人数过多了。人数过多，难免彼此侵犯，也难免成为绩效的阻碍。在精干的组织里，人的活动空间较大，不至于互相冲突，工作时也不用每次都向别人说明。

多用几个人，总是以“有此需要”为借口。“我们实在少不了一位热力学专家，少不了一位专利法律顾问，少不了一位学经济的人才。”但在增加了一位专家后，实在不大用得上他，也许根本用不上他。然而任用理由很多，例如：“养兵千日，用在一时呀！”“他总得熟悉我们的业务呀！”“总得一开始和我们共处呀！”用一个人，应该是每天的工作都需要用他。偶尔才有需要的专家，必要时才需向他请教的专家，就不该正式聘用。要知道在有问题时花顾问费向他请教，远比正式聘用便宜得多。何况把这样的专家留在组织里，对整个团体的有效性肯定有不良的影响，用了他反而将成为组织的祸害。

3.另一个常见的浪费时间的原因，是组织不健全。其表现就是会议太多。

所谓会议，顾名思义，是靠集会来商议，是组织缺陷的一种补救措施。我们开会时就不能工作，工作时就不能开会，谁也不能同时又开会又工作。一个结构设计臻于理想的组织，应该没有任何会议（在

今天动态的世界中，这样的组织当然只是理想而已）。每个人应该都能了解他工作所必须了解的事，也应该都能随时获得他工作所必须的资源。我们之所以要开会，只是因为各有各的工作，要靠彼此合作才能完成某一特定任务。我们之所以要开会，只是因为某一情况所需的知识和经验，不能全部装在一个人的头脑里，需要集思广益。

但问题在于会议太多。一个组织如果经常要以会议方式来共同工作，那么行为科学家们出于善意而为合作所研创的各种机会，就将是多余的了。一位管理者花费在会议上的时间如果过多，便是组织不健全的表现。

每一次会议都会衍生出许多别的会议，有的是正式的，有的是非正式的，但每次会议总要花好几个小时。所以，要开会，就得有一定的计划，否则不但令人讨厌，而且是一种危险。会议应该是不得已的例外，不能视为常规。一个人人都随时开会的组织，必是一个谁都不能做事的组织。试着看看我们的时间记录，如果发现开会太多——例如参加会议的时间占总时间1/4以上，那一定是一个浪费时间的不健全组织。

当然也有例外。有些特别的组织，设立的目的就在开会，例如杜邦公司和新泽西标准石油公司的董事会，是一个最高的审议机构，但不执行任何作业。这两个公司很久以前就规定董事们不得兼任任何职务。同样的，法院的法官也不准许业余担任律师。

原则上，一位管理者的时间，绝不能让开会占用太多。会议太多，表示职位结构不当，也表示单位设置不当。会议太多，表示本应由一个职位或一个单位做的工作，分散到几个职位或几个单位去了。同时表示职责混乱，以及未能将信息传送给需要信息的人员。

某大企业机构的会议像传染病似的越来越多。究其原因，是由于该公司的机构已经老化。1900年以前，该公司的传统产品是蒸汽涡轮机，当时公司设有一个蒸汽涡轮机部门，该部门有自己的管理层和幕僚。到第二次世界大战期间，这家公司踏入了航空发动机的领域，于是，又新成立了一个专门负责飞机和军品的部门。后来，该公司又增设了原子能部门。该部门是由公司研究所分出而设的，因此原子能部门在组织上，仍与研究所保持密切关系。

到今天，蒸汽涡轮机、航空发动机和原子能，虽然各有不同的市场，但这三种电力资源已不再是各占一片市场，互不相关了。这三种产品在利用上也渐渐地可以互相代替、互相辅助。其中任何一种，在某些情况下都是最经济和最有利的发电设施。由此来看，三者可以说是互相竞争的。可是，如果能将其中两种合并使用，则得到的效果，可能远比单独使用任何一种都好。

所以，该公司最需要的，是一项能源战略。他们需要的是一项决策：究竟该三个部门并重，让它们去互相竞争，还是该以某一部门为主要业务，而以另两个部门为辅助？或者该在三中选二——选择两项

以发展一项最佳的“能源组合”？再者，该公司也需要决定，如何将资金分配给三个部门。尤其重要的是，该公司既然是从事能源事业，就需要一种组织，能配合事实上只有一个能源市场的现实，为同样的顾客供应同样的最终产品——电力。然而，该公司却分设了三个部门，各自为政，各不相属，各有各的办法和制度。更有甚者，各部门自信能在今后十年内独享全部能源市场的75%。

这样的结果是，多年来三个部门都忙于永无止境的会议。而且，因为管辖这三个部门高层管理的并非同一人，所以他们的会议也侵入了公司的整个高层。到现在，情况总算已有好转。三个部门在组织上已改变过去的形式，归并为一个组织单位，由一位经理人管辖。虽然问题仍未完全解决，内部还有不断的冲突，有许多大策略尚待决定，但至少大家都能了解这类大决策究竟是什么了，至少公司的最高当局，可以不必老是在会议中担任裁判员。会议的时间自然也比以前大为减少。

4.最后一项浪费时间的因素，是信息功能不健全。

某一医院的院长，多年来一直为应付院内医生们的电话而苦恼。医生们打电话给他，要求他为病人安排一个床位。住院部都说是没有床位了，但这位院长几乎每次都可以找到空床位。原因是在病人出院时，住院部不能立刻接到通知。当然，有没有床位，各病房的护士长随时都清楚，主办出院结账手续的出纳台也能随时知道。住院部的

人，是在每天清早5点办理“床位调查”工作，而通常病人大多是在上午医生查房之后才办出院手续。其实像这样的问题，只要各病房护士长在填写出院通知单给出纳台时，多填一份副本送住院部就解决了。

另一种同样常见的现象，是信息的表达方式不当。其后果有时更为严重。

制造部门常遭遇的一项困扰，是生产数字无法直接供生产作业部门使用。例如产量，报表中往往只列出会计部门所需的“平均产量”。可是直接作业人员需要的却不是平均数字，而是范围和大小，包括产品的组合、产量的变动和每批生产的时间等等。所以，他们需要这类资料时，不是每天都得花费几小时来推算，就只有在本单位内设置一个自己的秘密统计组了。当然这种资料在会计部门一定都有的，可是通常谁也不想去告诉会计部门，说自己需要的是怎样的信息。

以上所说的种种时间浪费的缺点，例如人数过多、组织不健全或信息系统失灵等等，有时是轻而易举就可以改善的，但有时也要花费许多时间和耐心才能改善。不过，只要你肯付出努力，这种改善的效果是很大的，特别是可以帮你省出许多时间来。

统一安排可以自由支配的时间

管理者在做过了自己的时间记录和分析后，当然了解究竟有多少时间可用于重要事务了。换句话说，有多少时间可以自由支配，又有多少时间可以用在确有贡献的大事上。

但是，对于可以自由支配的时间，也别存太大奢望。一位管理者无论怎样无情地删掉了浪费的部分，其自由时间仍不会太多。

我曾在某银行担任顾问工作两年，研究该行高层管理的结构。这家银行的总裁，应该是我认识的主管中最善于管理时间的了。两年间，我每月与他会谈一次，每次他都只给我一个半小时。而且每次会谈，他都先有充分的准备，因此我也不能不事先准备。我们谈话的内容，每次仅以一个主题为限。在我们谈到1小时20分时，这位总裁开始催我了："德鲁克先生，我看我们该做个结论了，也该决定下一次谈什么主题了。"一个半小时的时间一到，他就站起来跟我握手再见。过了大约一年，我终于忍不住问他："总裁先生，为什么我们谈话时，每次你都以一个半小时为限？"他回答说："原因很简单，我的注意力只能维持一个半小时。不管研究什么问题，超过了这个限度，我的谈话就没有任何新意了。而且，我还知道，如果时间太短，不够一个半小时，我恐怕会掌握不住问题的重心。"

每次会谈，我发现从来没有电话打进来，他的秘书也从来没有推门进来说什么大人物等着见他。有一天我问起这一点，他说："我的秘书知道，在我思考问题时，绝不许任何人来打扰。只有两个人是例外：美国总统和我夫人。但是，美国总统很少来电话，而我夫人也深知我的脾气。所以，任何大事，秘书都要等我们谈完后才来告诉我。然后，我再以半小时接听电话，接待访客。当然，你知道，我这样安排也是一种冒险，说不定在我们谈话时，真会有什么天大的事等不及一个半小时呢。"

不用说，这位银行总裁，在我们每月一次会谈中办成的事，远比任何一位同样能干却天天开会的管理者多得多。

然而，即使像他这样一位自律极严的管理者，也常常得至少花费一半时间，来处理许多次要而不一定有意义的事，以及许多身不由己的事，例如接待"顺道来访"的重要客户，参加不一定非他参加不可的会议，批阅不必由他批阅的公文之类。

每次我听到高级主管告诉我，说他至少可以控制自己的一半时间，而且真能自己认为该做什么就做什么。我听了，实在深感有足够的理由来怀疑他根本不知道自己时间耗用的情形。高级主管真能自由运用的时间，大概只有1/4。就是说他只有1/4的时间能用在重大事务上，能用在有所贡献的事务上，能用在他应该做的事务上。这种估计一点不假，任何组织都肯定如此。要有例外的话，也许是政府机构的

高级官员——他们非生产性的工作时间，往往要比其他组织的高级主管更多。

一位管理者的职位越高，其不能自行支配的时间也一定越多。组织的规模越大，其用于维系组织运行，而非用于发挥组织功能及生产的时间也一定越多。

因此，有效的管理者知道他必须集中他的自由时间。他知道他需要集中整块时间，时间分割成许多段，等于没有时间。时间如果能集中，即使只有一个工作日的1/4，也足可办理几件大事。反之，零零碎碎的时间，纵然总数有3/4个工作日，也是毫无用处。

所以，时间管理的最后一步，应该是将可由管理者自行支配的零碎时间集中起来。

至于如何集中，则各人有各人的办法。有些高层人员，在一星期内，留有一天在家工作。许多杂志主编和主持研究的科学家，就常采用此法。

还有人将会议、审核、问题分析等例行工作，规定排在一星期内的某两天中办理，而将其他日子的整个上午保留下来，用于处理真正重大的事务。

上个例子中的某银行总裁，正是这样管理时间的。召开业务会议、约请高级职员讨论和接待重要客户之类的工作，都排在星期一和星期五。星期二、三、四的下午，则不排固定的工作，用来处理其他事务，例如研究突发的人事问题、约见回国的国外分行经理、接待重要客户，或前往华盛顿出差之类。但是在这三天的上午，他会事先排定时间来处理重要事项，并以90分钟为一个单元。

另一个常见的办法，是每天下午都排定一段时间，在家里办公。

卡尔森教授在他的研究报告中，曾提到一位最有效的管理者。这位管理者每天上午上班前，总有90分钟时间留在家里，不接电话，专门从事研究工作。如果还要准时上班，那么早上在家里自然就得早早开始工作了。不过这种做法，总比每天下班后把重要事务带回家去，晚饭后再花3小时处理的方式好得多。因为那样不免过度劳累了，中年以上的人最好是早睡早起。但现在喜欢把工作带回家来开夜车的人越来越多，这往往会造成一种不好的情况：人们以为可以晚上加班，因此反倒没有抓紧白天的工作时间。

不过，话又得说回来：集中自己的时间，集中的“方法”倒在其次，重要的是时间如何用法。许多人把次要的工作集中起来办理，因而匀出一段整块时间来。但这样的方法并无太大的作用。因为这样的方法，不啻在心理上或时间上，仍然放不下那些次要的事情，放不下那些很少贡献而又认为不能不做的事情。结果终究还会产生新的时间

压力，来占用他的自由时间，牺牲他应该做的事。几天或几星期后，他已经“集中”的自由时间，又会被那些所谓“新的问题、新的紧急事件、新的麻烦”瓜分得无影无踪了。

有效的管理者，第一步应先估计究竟有多少“自由时间”，真正是他自己的时间，然后保留出相当分量的一段连续性的整块时间来。一旦发现还有别的事情在“蚕食”他保留的时间，便立刻再仔细分析他的时间记录，再将其中比较次要的工作重新过滤一次。他们已知道这层道理，因此不至于过分删减。

一切卓有成效的管理者都懂得：对时间的控制与管理不能一劳永逸。他们要持续不断地做时间记录，定期对这些记录进行分析，还必须根据自己可以支配的时间的多少，给一些重要的活动定下必须完成的期限。

有一位极有效的主管，身边经常带着两张这样的完成期限表。一张是有关紧急事件的，一张是做起来自己并无兴趣但却非做不可的。每次在发现完成时间比预定期限落后时，他就警觉到可支配时间已有溜走的迹象了。

总而言之，时间是最稀有的资源。若不将时间管理好，要想管理好其他事情就只是空谈。而分析自己的时间，也是系统地分析自己的工作，鉴别工作重要性的一种方法。



第3章　我能贡献什么

有效的管理者一定注重贡献，并懂得将自己的工作与长远目标结合起来。他常自问：“对我服务的机构，在绩效和成果上，我能有什么贡献？”他强调的是责任。

重视贡献是有效性的关键。所谓有效性，表现在以下三个方面：（1）自己的工作，包括工作内容、工作水准及其影响；（2）自己与他人的关系，包括对上司、对同事和对下属；（3）各项管理手段的运用，例如会议或报告等。

可是大多数的管理者都做不到这一点。他们重视勤奋，但忽略成果。他们耿耿于怀的是：所服务的组织和上司是否亏待了他们，是否该为他们做些什么。他们抱怨自己没有职权，结果是做事没有效果。

管理顾问公司向委托机构提供服务，总是先花几天时间与委托机构的高级主管交谈。在弄清楚委托机构的组织和历史情况后，管理顾问会问：“你在贵公司服务，自认为你应该做些什么呢？”通常对方的回答总不外是：“我主持本公司的会计业务。”“我负责销售部

门。”或是：“呵！我要管800多人的工作！”但是很少有人这样回答：“我的任务，是向我们的经理提供他所需的资料，使他能做正确的决策。”“我负责研究本公司的顾客将来需要些什么产品。”“我要为我们的总经理即将面临的一些决策问题准备有关资料。”

一个人如果只知道埋头苦干，如果老是强调自己的职权，那不论其职位有多高，也只能算是别人的“下属”。反过来说，一个重视贡献的人，一个注意对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营绩效负责。

管理者的承诺

重视贡献，才能使管理者的注意力不为其本身的专长所限，不为其本身的技术所限，不为其本身所属的部门所限，才能看到整体的绩效，同时也才能使他更加重视外部世界。只有外部世界才是产生成果的地方。因此，他会考虑自己的技能、专长、作用，以及所属的单位与整个组织及组织目标的关系。只有这样，他才会凡事都想到顾客、服务对象和病人。事实上一个组织之所以存在，不论其产品是商品、是政府的服务，还是健康医疗服务，最终目的总是为了顾客、为了服务对象，或为了病人。因此，重视贡献的人，其所作所为可能会与其他人卓然不同。

美国某一颇具规模的公立科学研究所，几年前发生了这样一件事。该研究所的出版部主任退休了。这位主任，早在20世纪30年代该所成立时即服务于出版部。但他本身既不是科学家，也不擅长笔墨。因此，他主持出版的各种书刊常受到批评，说是缺乏学术水准。后来改由一位科学家来继任。当然，从此该所出版的书刊面貌为之一新，具有高度学术水准了。然而，出人意料的是，一向阅读该所书刊的科学团体却从此停止订阅了。一位与该研究所关系甚为密切的大学教授发现了原因。这位教授说：“你们的前任出版部主任，出版的书刊都是’为’我们而写的，而现在的新主任，却把我们当成了写的对象。”

前任主任常自问：“我能为本所贡献些什么？”他认为：“我应该引发外界年轻科学家对本所研究工作的兴趣，吸引他们来参加本所的工作。”因此，他特别强调研究所内的重大事件、重大决策，甚至于内部的争执。他这样的做法，曾经屡次引起所长的不满，而且造成了正面冲突。然而他始终坚持这一原则。他说：“我们的出版品是否成功，不在于’我们’爱不爱看，而在于有多少年轻而素质良好的科学家，因读过我们的书刊而愿意前来应征工作。”

提出“我能做出什么贡献”的问题，是为了挖掘工作中尚未发挥的潜力。事实上许多工作看起来成绩辉煌，但是与潜在的贡献比起来，实在是微不足道。

美国某一商业银行设有“代理部”，其工作非常单调，却是个盈利部门专门代理各大公司办理股票债券的登记及交易业务。代理部保存有各发行公司的全部股东名册，要定期填送通知及发放股息，还要做其他各项类似的索然无味的工作。这些工作都需要高度的效率，而且数字绝不能有误。不过，这种工作却不需要用太多的想象力。

代理部一向这样进行他们的工作，直到有一天，一位新经理上任了。这位新经理提出这样的问题：“我们代理部究竟能做出什么贡献？”他终于发现，代理部经常与各大公司的高级财务主管来往，这些人常握有各公司的存款、贷款、投资和拨存退休金等等的决定权。当然，以代理部本身来说，其本职工作必须先做好。但新任经理却从

这里发现了一项最大的潜力：该部门可以成为银行其他部门的“推销员”。从此以后，本来只是一个文件处理性质的部门，一下子变成了该银行最成功的推销部门了。

管理者如果不自问“我可以做出什么贡献”，他在工作中就不会有远大的目标，甚至可能把目标搞错而且特别容易对“贡献”一词只有狭义的理解。

从上面的两个例子不难看出，“贡献”一词在不同的场合有不同的含义。一般机构对成效的要求往往表现在以下三个方面：直接成果；树立新的价值观及对这些价值观的重新确认；培养与开发明天所需要的人才。如果在成效中缺少这三方面中的任何一个方面，那么机构就会衰败甚至垮台。因此，管理者若想做点贡献，就必须在这三方面下工夫。不过在这三者之中，哪个最重要，哪个其次，那就要看管理者本人的情况，以及他所处的地位及机构本身的需要了。

以第一方面的绩效而言，直接成果通常最显而易见：在企业机构，销售和利润就是直接成果；在医院，直接成果是对病人的护理和治疗。但是，有时候直接成果也不一定是十分明确的。例如前例中某银行代理部的新任经理，发现该部可成为银行的“推销员”。

但不管怎样，如果连管理者自己都弄不清楚应有什么直接成果，那就别想有任何成果了。

以英国的国营航空公司为例来说明。政府将这些航空公司作为企业来管理，同时又认为它们是执行国家政策和维护英联邦团结的工具。然而，它们实际上又一直是英国航空工业生存与发展的资金来源。三种不同的直接成果混淆一起，结果是哪一种成果都没有得到。

当然，直接成果应该是最重要的。组织的生存需要直接成果，犹如人需要营养食物一样。但是除了直接成果之外，一个组织还必须有价值观的承诺与实现，这就像人体除了食物外还少不了维生素和矿物质。一个组织必须有自己的主张和想法，否则就难免解体、混乱和瘫痪。以一个企业机构来说，其价值观的承诺也许是指建立一种技术权威，也许是指为社会大众寻求最好的商品和服务，并以最低的价格和最高的质量来供应。

对价值观的承诺，也像直接成果一样，有时是难以捉摸的。

美国农业部多年来曾为两种根本相异的价值观承诺而痛苦不堪：是为了发展农业生产力，还是为了扶植自耕农，使之成为美国农业的支柱？为了农业生产力，美国已经朝着农业工业化、高度机械化、大规模商业化的方向发展了。为了扶植自耕农，则必须设法保持生产力的普通农村形态。美国的农业政策，在这两个极端的价值承诺之间，曾经左摇右摆，真不知花掉了多少经费。

最后我们谈到未来的发展。人都免不了一死，纵然他有再大的贡献，其贡献也因此有一定的限度。而一个组织，大体言之，正是克服这种限度的工具。组织如果不能持续存在，就是失败。所以，一个组织必须今天准备明天的接班人，其人力资源必须更新，必须经常提高水准。下一代的人，应能以这一代辛苦经营的成果为起点。因此，下一代的人是站在他们前辈的肩头，再开创新的高峰，并在此基础上为他们的下一代准备更高的基准线。

一个组织如果仅能维持今天的视野、今天的优点和今天的成就，它就一定会丧失适应力。世事沧桑，一切都在变。所以，只满足于今天的企业，在变幻无常的明天就会感到难以生存下去。

一位管理者能重视贡献，是人才发展最大的动力，因为人可以随外加的要求调整自己。重视贡献的管理者还可以帮助那些与他共事的人将眼光放得更远，这样也就提高了他们的工作水准。

某医院新任院长在召开第一次院务会议时，以为一件棘手的事情经过讨论，已经获得可以使大家都满意的解决办法了。但这时忽然有人提出：“这办法能使白莉安护士满意吗？”这个问题一经提出，会议中马上又掀起了热烈的辩论，正反两方都各不相让。直到另一个更为积极的解决办法研究出来为止。

这位新任院长，当时颇为愕然。后来他才知道，白莉安过去曾是该院一位资深护士。她本人并没有什么特殊才能，她连护士长都没当过。但是，每次院中有关病人护理的事情要决定时，白莉安小姐都要问：“我们对病人是否已尽了最大努力？”凡是白小姐主管的病房中的病人，都痊愈得特别快。因此，多年以来，这家医院人人都知道了所谓“白莉安原则”，那就是，凡事都必须先自问：“为贯彻本院的宗旨，我们真是做出了最大的贡献吗？”

虽然白莉安小姐早已在十年前退休了，但她所制定的标准，却一直流传至今，为院中上下同仁所信守。

对贡献的承诺，就是对有效性的承诺。没有这项承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任，

这必将有损于其服务的组织，也必将有损于与其共事的同事。

管理者的失败，因素很多。常见的原因，应该是他本人在出任一项新职位时，不能或不愿为适应新职位的需要而改变。自以为过去做得成功了，因此满足于自己老一套的工作方法，结果必然遭到失败。职务有了改变，他所要贡献的成果也一定改变，而且新职位所要求的上述三种绩效之间的相对比重也会改变。管理者如果不明白这层道理，仍然墨守他过去的处事方式，即使他过去是以对的方法做对的事情，现在也必将是“以错的方法做错的事情”。

第二次世界大战中，美国政府网罗了许多极具才干的人出任管理者，结果却是失败，其主要原因就在于此。当时有人认为那些人之所以失败，是因为他们不懂“政治”，是因为他们原本独当一面，而到政府后才发现他们只不过是“巨型机器上的小齿轮”。这种说法固然不无道理，但最多只是次要的理由。因为我们同时也看到了许多原来不懂政治的人，许多从来没有领导过下属的人，到政府后却干得有声有色。例如，当时受征召出任国防情报局长的舍伍德先生（Ｒobert E.Sher wood），原只是一位剧作家。如果说他曾经主持过什么组织，那么他的“组织”只不过是一张书桌和一部打字机而已。然而他却是当年美国政府最有效的一位行政长官。

在战时美国政府有所作为的人，都是重视贡献的人。他们之所以成功，是因为他们能适应新职位而变，能适应不同的价值观承诺而变。而凡是失败的人，虽然一个个都工作得很辛苦，却终因为他们不肯向自己提出新的挑战，不能看到改变努力方向的需要而失败了。

让我们再举一个成功的故事。一位年届60而出任一家遍布全美的连锁商店总经理的人，这位先生一直是该公司第二号人物，达20多年之久。他的上司（原总经理）比他年轻几岁，是一位外向而积极的主管，但是事出意外，他忽然去世了。这位先生从来没有想到自己会有机会接任公司的总经理。

这位新总经理，学财务出身，对数字特别在行。凡是公司的成本制度、采购、存货、新设分店的财务调度，以及货品运输等，他都能掌握准确的数字。而在他的脑子里，人只是一个模糊的抽象概念。现在，他升任为公司总经理了。他开始自问：“我能做哪些别人没有做过的事，而如果做得好，能使本公司有所改变呢？”经过一番思索，他得到了结论：如果能替本公司造就明日的经理人才，那才是最有意义的贡献。本来，该公司多年来已有一套发展主管人才的政策。“可是，”这位新任总经理说，“仅有发展人才的政策是没有用的。认真执行这项政策，才是我应有的贡献。”

于是从这时起，每星期三次，在吃过中饭回到办公室时，他都顺道前往人事部门，随机抽取八九份年轻干部的人事资料。到了办公室，他打开第一份资料，大致过目一番，然后接一通长途电话到某一分店去。“罗经理吗？我是总经理。你们分店中有一位姓钟的小伙子，我知道你半年前曾说过要把他调职，好让他增加一些推销经验。有这回事吗？怎么，还没有调？为什么不给他调呢？”

接着他再打开第二份资料，又挂一通电话到另一家分店：“史经理，我是总经理。你那儿有一位陆某某，年纪很轻，你过去建议要调他到会计部磨练磨练，是吗？我从人事资料中发现你已经把他调到会计部了。史经理，你是真正在为本公司培植年轻人，我很高兴！”

这位先生担任总经理的时间不长，没有几年就退休了。这段故事，发生在十多年前。但是直到今天，该公司上下每一位主管，都把公司今天的发展归功于他当年对青年经理的培养。

麦克纳马拉在担任美国国防部长期间，有许多了不起的成就。究其原因，大部分是由于麦克纳马拉常检讨“我能有什么贡献”这个问题。他原在福特汽车公司服务，但他完全没有料到1960年秋天，肯尼迪总统会征召他来接任那个内阁中最为棘手的职务。

麦克纳马拉在福特公司时期，是一位地道的“内向型”的人。出任国防部长初期，他完全不懂政治，所以常将国防部和国会之间的联系工作交给部下去处理。几星期之后，他才明白国防部的业务少不了国会的了解和支持。所以，一向不喜欢在公共场所出现的麦克纳马拉，至此也不得不亲自来处理这类他感觉既痛苦又乏味的事了：他要改善与国会的关系，要结识国防委员会中有影响力的议员，要了解如何协调国会的艺术。当然，麦克纳马拉在这方面并未臻于理想，可是比起任何一位前任部长来，他做得毫不逊色。

麦克纳马拉的故事，说明了一位管理者的职位越高，他在对外方面所需的贡献也越大。因为在一个组织里，通常只有职位最高的管理者，才能在对外方面自由活动。

美国的大学校长有一种通病，过于重视内部的行政管理和筹措经费之类的事务。以大学来说，学生就是学校的“顾客”，但是大学校长以及其他行政主管们，几乎从来没跟他们的顾客建立过关系。1965年加州大学伯克利分校所闹的一次学潮，便表现出大学生的不满与不安，其主要原因就是由于学校行政当局平时跟学生比较疏远。

如何使专业人员的工作卓有成效

对知识工作者来说，尤其应该重视贡献。唯有如此，才能够使他的工作真正有所贡献。

知识工作者并不生产“实物”，他生产的是构想、信息和观念。知识工作者通常是一位专业人员。原则上，只有当他掌握了某种专门知识后，他的工作才能卓有成效。也就是说，他必须有所专长。但是，所谓专长，本身就是片面的、孤立的。一个专业人员的产出必须与其他人的产出结合在一起，才能产生成果。

但这意思并不是说专业人员应变成“通才”，而是说专业人员必须使他本人有效，必须使他的专才有效。他必须考虑到他的产出供什么人使用，也必须了解用户应该知道些什么才能有效使用他的产出，从而产生成果。

今天有一种普遍的论调，说我们的社会可以分为“科学家”和“门外汉”两类，因此希望门外汉都应该多少具备一点科学家的常识，了解些科学术语及科学工具。殊不知我们的社会即使真能这样截然划分为两类人，那也是一个世纪以前的社会。事实上，在一个现代组织中，可以说每一个人都是专业人员，各有其专精的知识、工具、观念和术语。而现在科学的门类也越分越细，同是物理学家，可能你不懂我的工作内容，我也不懂你的工作内容。

生物化学家固然是“科学家”，成本会计师又何尝不是。每个人都各有其专业领域和理想，各有其概念，各有其语言。同样地，市场研究人员、计算机编程人员，甚至政府机构的预算人员、医院的精神科医师，也都是科学家。这些人要想使自己的工作卓有成效，就必须先让别人能了解自己。

这意思是说，知识分子有责任让别人了解自己。有些专业人员认为，普通人应该并且可以做出努力来理解他们，甚至认为他们只要能够和同行的少数专业人员沟通就够了，这真是傲慢的自大。即使是在大学或研究所，这样的态度也会使专业人员的工作变成无用，使专业人员的知识学问变成卖弄玄虚的手段（可叹的是，目前这样的态度仍然普遍）。一个人如果想成为管理者，换句话说，如果愿以贡献为目标，就必须使自己的“产品”——即他的知识能为别人所用。

卓有成效的管理者都懂得这一点，因为他们都有想把工作干得更好的心理动力，总想了解别人需要什么、发现了什么以及能理解些什么。他们会向机构内部人员（包括他们的上司、下属，特别是其他部门的同事）提出这样的问题：“为便于你为机构做出贡献，你需要我做些什么贡献？需要我在什么时候，以哪种形式，用什么方式来提供这些贡献？”

如果一位成本会计人员能问这样的问题，就会发现对他来说一目了然的数据，对需要这些数字的经理人来说却是完全陌生的东西。他

也会发现，有些数字在他看来很重要，然而经营部门却用不上。他还可能发现，有不少资料是别人每天都需要的，但是他的报表中却没有。

制药工厂的生物化学家，问了这样的问题，也会发现他的研究报告应该采用临床医师熟悉的语言，而不能采用生物化学的语言。生物化学家的研究是否能发展成为一种新药，是要经过临床试验才能决定的。

政府机构的科学家如果能重视贡献，也会懂得必须将科学发展的趋势及其可能的影响向政策决定人说明。他应打破科学家们的一般禁忌——即猜测一项科学调查的结果。

所谓“通才”，应该也是一位专家，是一位能将其所专的一个小领域与其他广大知识领域联系的专家。有少数人也许可以精通几门知识，但这并不意味着他们便是通才，他们不过是精通几门知识的专家而已。仅通一门的专家固然可能偏执，精通几门的专家同样有可能偏执。但是一位专家只要能肩负贡献的责任，就一定能使他所专精的知识配合整体。他尽管不一定能将几门知识整合为一，但他一定知道应该了解别人的需要、别人的方向、别人的限度和别人的理解，以使别人能够应用他的成果。纵然他不能领略广大知识领域的丰富和趣味，至少可以使他不至于沾染傲慢自大的习气。这种习气会毁灭知识，会损害知识的完美和效用。

正确的人际关系

在一个组织中，自认为有管理天赋的管理者，往往并没有良好的人际关系。而在自己的工作上和人际关系上都比较重视贡献的管理者，往往都有良好的人际关系，他的工作也因此而富有成效，这也许是所谓“良好的人际关系”的真义所在。在以工作或任务为主的环境下，如果我们不能有所成就，那就算我们能与人和谐相处，愉快交谈，又有什么意义呢？反过来说，如果能在工作上取得成绩，即使偶尔疾言厉色，也不至于影响人际关系的。

在个人的经验中，最具有良好人际关系的人士，我可以列举三个人：一位是第二次世界大战时的美国陆军参谋长马歇尔将军，一位是曾任通用汽车公司总裁达30余年的斯隆先生，另一位是斯隆先生的高级主管之一杜瑞斯特。其中杜瑞斯特，曾在美国经济萧条时期，替通用公司成功地开发了凯迪拉克牌汽车，此人不幸在第二次世界大战结束后去世，要不然很可能出任通用公司总裁。这三位先生个性各不相同。马歇尔是职业军人，严肃忠诚，但不乏热情。斯隆生就一副“领导”模样，拘谨得体，有令人凛然不可侵犯之感。而杜瑞斯特则是一位具有德国“老海德堡人”气质的人，温暖而热情。但这三个人有一项共同点：他们都能忠诚待人，令人乐于亲近。他们三人待人的方式虽各有不同，但都把人际关系建立在“贡献”的基础上。他们能与人密切合作，凡事都设身处地替别人着想。当然，他们也要面临许多严

峻的人事决策，但是从来没有受到所谓人际关系的困扰。他们所做的人事决策，人人都视为理所当然。

有效的人际关系，有下列四项基本要求。而着眼于贡献，正可满足这些条件：

•互相沟通；

•团队合作；

•自我发展；

•培养他人。

1.互相沟通是近20多年

最引人重视的一项管理课题。无论是在企业界、公共行政机构，还是在军事机关、医院里，这个课题都受到极大的关切。

但是结果却收效甚微。虽然早在20年前，我们就已知道现代组织需要沟通，也缺乏沟通，可是今天的沟通工作仍然未见有多大改进。不过，至少我们已经开始了解沟通何以不易收效的原因了。

原来是我们一直把沟通当成是上对下的事，是主管对下属的事。仅靠上对下的单向关系，沟通永远不可能成功。这是我们从实际经验

和沟通理论上得到的结论。上级对下属越想说得严厉，下属就越听不进去。下属要听的是自己想听的，而不是对方所说的。

一位在工作中以贡献为重的管理者，通常期望其下属也能以贡献为重。因此，他肯定常常问他的下属：“我们的组织和我，应该期望你有怎样的贡献呢？我们该期望你做些什么？如何才能使你的知识和能力得到最大的发挥？”有了这样的检讨，才有沟通的可能性，也才容易成功。

下属经过思考提出他认为可以做出的贡献之后，主管才有权利和责任对他所提出的建议是否可行做出判断。

我们都有这样的经验：由下属自己设定的目标，往往会出乎主管的意料之外。换言之，主管和下属看问题的角度往往极不相同。下属越是能干，就越愿意自己承担责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会和需要，也越与他们的主管不同。下属的结论和主管的期望往往是明显对立的。

出现这种分歧时，主管和下属双方究竟谁对，通常并不值得重视，因为上下双方已经建立了有效的沟通。

2.强调贡献有助于横向的沟通，因此能够促成团队合作。

“谁需要我的产出，并使它产生效益？”这个问题能帮助我们看到与管理者责任范围无关的一些人的重要性。这种认识，正是一个知识型组织的现实：在一个知识型组织中，主要有赖于知识不同和技术不同的专业人员组成的团队，工作才能有效。各路英雄的合作，贵在自动自发，贵在能依循情势的逻辑和任务的需要，而非仅依赖正式的组织结构。

例如在一所医院中（医院也许是最复杂的一种现代知识型组织），所有的护士、营养师、X光医师、药剂师、病理医师以及其他各方面的专家，都必须共同合作。他们面对同一位病人，但是谁也不觉得受了谁的管理和指挥。然而，他们必须为一个共同目的而工作，而且必须符合总的行动计划，即主治医生的治疗处方。但是从组织结构的立场来说，他们各有各的上级主管。而在医疗工作上，他们各自尽其所长，以专家的身份各尽其责。同时，对一位病人的任何特殊情况及特殊需要，每一个人都必须相互告知。否则，他们的努力很可能只会适得其反。

在一个医院里，如果人人都已将重视贡献，养成了一种近乎天性的习惯，则他们的配合和协作肯定不会有困难。反之，如果没有这种精神，则纵然有最完善的制度、有各式各样的委员会、有会议、有通告、有命令，也仍然不可能有这样的横向沟通，也不可能自然形成一个以正确的任务为中心的工作团队。

今天的机构发生的组织问题，绝非传统的观念和理论所能解决。知识工作者必须专精于他的本行，必须对自己的能力和工作素质负责。从正式组织形态来看，他们“隶属”于某一专业职能部门——例如医院中的生物化学部、护理部等。从人事管理立场来看，他们的培训、档案、奖惩、升迁等等，也是由专业部门来管理的。但是他们在实际工作的时候，却必须是团队中的一位负责任的成员。他们的团队由全然不同领域的知识工作者组成，以当时承担的特定任务为中心。

当然，强调贡献并不一定必能解决组织问题，但至少能够提高对任务和沟通的认识，而使一个尚未臻于理想的组织也能发挥实效。

自从电脑问世以来，知识工作者相互之间的沟通已变得更加重要。如何“沟通信息”长期以来一直是一个难以解决的问题。在过去，一切信息都靠人来处理和传送，故往往因沟通而失真。这就是说，信息在沟通过程中受到各人的看法、印象、意见、判断和偏见的影响。而现在有电脑了，忽然间所有的信息都不经人手了，因而在沟通过程中就不再会带上个人的见解。所有的信息，忽然间都变成纯信息了。在今天，我们的问题是如何建立最低限度的必要沟通，以使我们能相互了解，能认识彼此的需要、目标、感受和处事方式。而纯信息能告诉我们什么呢？唯有靠人与人之间的直接接触，通过语言或文字，才能达到沟通的目的。

信息处理自动化程度越高，我们越需要去创造机会进行有效的沟通。

3.个人能否有所发展，在很大程度上要看你是否重视贡献。

如果我们能自问：我对组织能有什么最大的贡献？这就等于是说："我需要怎样的自我发展，我应该学习什么知识和技能，才有助于我对组织做出贡献？我应该将我的哪些优点用在我的工作上？我应为自己设定怎样的标准？"

4.重视贡献的管理者必然会同时启发他人

寻求自我发展。这样的管理者设定的标准，一定不是他个人认定的标准，而是以任务需求为基础的标准。而且，他设定的标准，一般来说要求很高，是高度的期望，是远大的目标，是具有重大冲击力的工作。

关于自我发展，我们所知的还很有限。但是我们可以断言：一般人都是根据自己设定的目标和要求成长起来的，知识工作者更是如此。他们自己认为应有怎样的成就，就会有怎样的成长。如果他们对自己的要求不严，就只能原地踏步，不会有任何发展。反之，如果对自己要求很高，他们就一定能成长为杰出的人物，而所费的工夫也不见得比那些没出息的人更多。

有效的会议

管理者总不免要参加讨论会、协调会和简报会等各种会议。会议正是管理者每日使用的管理工具。当然，这些工作也占去了管理者的时间。即使最善于分析其时间和管理时间的人，仍不免花费大量时间于会议和报告上。

卓有成效的管理者知道他们能从会议中得到什么，也知道会议的目的是什么或应该是什么。他会自问：“我们为什么要召开这次会议？是为了某项决策？是为了宣布什么？还是为了澄清我们应该做些什么？”他会在事前想清楚会议目的，想清楚要求什么报告，以及想清楚简报的用意。他一定坚持开会必须真正有所贡献。

有效的管理者在会议开始时，会先说明会议的目的和要求达成的贡献。同时，他还要设法让会议紧紧围绕着主题。他绝不会使会议成为一次摆龙门阵的机会，任大家随便发言。当然，如果会议的目的是在激发大家的思想和创见，他也不会仅让某一个人滔滔不绝。他会刺激每一位与会人员的发言兴趣。但是在会议结束之前，他会回到开场所介绍的主题，使会议获得的结论与主题相符。

当然还有其他一些使会议开得有效的办法。（举例来说，简单但是最易被人忽视的一条规则是：你可以主持会议，听取重要的发言，

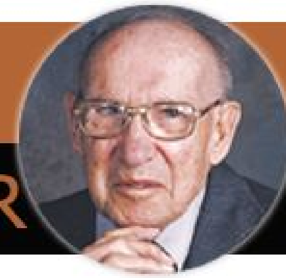
也可以是与大家共同讨论。但你不能既主持会议，又高谈阔论。无论如何，最重要的在于从一开始就把焦点放在贡献上。）

重视贡献，足以消除管理者的一项基本问题：让你在一团乱麻似的事务中理出轻重缓急来。重视贡献是一项组织的原则，使管理者能掌握各项工作的关联性。

重视贡献，还可将管理者的先天弱点——过分依赖他人，以及属于组织之内——转变为力量，进而创造出一个坚强的工作团队来。

最后要交代的是，我们常有一种倾向：为组织内部所惑，跳不出组织之外。重视贡献，才能使管理者的视线从“内部事务、内部工作和内部关系”转移到“外部世界”，转移到组织的成果。重视贡献，才能使管理者努力与外界进行直接接触，包括市场和顾客、社区的病人，及政府机构以外的公众。

总之，重视贡献，就是重视有效性。



第4章　如何发挥人的长处

有效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成任何事的，为实现目标，必须用人所长——用其同事之所长、用其上级之所长和用其本身之所长。利用好这些长处可以给你带来真正的机会。充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。要知道任何人都必定有很多缺点和短处，而缺点和短处几乎是不可能改变的。但是我们却可以设法使其不发生作用。管理者的任务，就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。

要用人所长

管理者要运用人的长处，面临的第一关即在于择人。有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做些什么为基础。所以，他的用人决策，不在于如何克服人的短处，而在于如何发挥人的长处。

美国南北战争时，林肯总统任命格兰特将军为总司令。当时有人告诉他格兰特嗜酒贪杯，难当大任。林肯却说：“如果我知道他喜欢什么酒，我倒应该送他几桶，让大家共享。”林肯总统并不是不知道

酗酒可能误事，但他更知道在北军诸将领中，只有格兰特能够运筹帷幄，决胜千里。后来的事实，证明了格兰特将军的受命，正是南北战争的转折点。这也说明了林肯的用人政策，是求其人能发挥所长，而不求其人是个“完人”。

当然，林肯之所以懂得这种用人之道，也是经过了一番周折的。在这以前，他曾先后选用了三四位将领，选用标准都是他们必须无重大缺点。但结果是，虽然北军拥有人力物力的绝对优势，在1861~1864年间却没有取得任何进展。反之，南方的李将军手下，从杰克逊起，几乎没有一位将领不是满身都是大小缺点。但李将军并不在意，因为他知道他所用的人，每一位都各有所长。而李将军正是善用他们的长处，使他们充分发挥。所以，在那段时期，林肯麾下每一位“无缺点”的将领，一个一个都被李将军手下拥有“一技之长”的将领击败了。

不管是谁，如果他在任用一个人时只想避免短处，那他所领导的组织最终必然是平平庸庸的。所谓“样样皆通”，实际上可能是一无是处。才干越高的人，其缺点也往往越多。有高峰必有深谷，谁也不可能是十项全能。与人类现有博大的知识、经验、能力的汇集总和相比，任何伟大的天才都不及格。世界上实在并没有真正全能的人，最多只是有在某方面特别有能力的人。

一位管理者如果仅能见人之短而不能识人之长，因而刻意避其所短，而非着眼于发挥其所长，则这位管理者本身就是一位弱者。他会觉得别人的才干可能构成对他本身的威胁。但是，世界上从来没有发生过下属的才干反而害了主管的事。美国的钢铁工业之父卡内基的墓志铭说得最为透彻：“这里躺着的人，知道选用比自己能力更强的人来为他工作。”当然，卡内基先生所用的人之所以能力都比他本人强，是因为卡内基能够看到他们的长处，在工作上运用他们的长处。他们只是在某方面有才干，而适于某项特定的工作。当然卡内基就是他们的卓有成效的管理者。

李将军有一段故事，可以说明使人发挥长处的意义。李将军手下有一位将领常不按照命令行事，往往使李将军预定的计划完全改变。李将军屡次都忍受了，但终于有一次他忍不住大发雷霆。当他平静下来时，一位幕僚问他：“你为什么不将他革职呢？”据说当时李将军不禁一时愕然，无以为答，好一会儿他才说：“多么荒唐的问题！把他撤了，谁还能打胜仗？”

有效的管理者知道他们之所以用人，是用人来做事，而不是用人来投主管之所好。他们知道，一位红得发紫的女明星能有票房，让她发发脾气又有什么关系呢。剧团经理知道，如果女明星常发脾气而有助于票房，也许他之所以受聘为经理，就是为了承受她的脾气。以学校来说，第一流的优秀教师会不会奉承校长，肯不肯在教务会议上安

静而不咆哮，那有什么关系呢？校长之所以应聘为校长，就是为了使第一流的教师或学者能够教学有效。所以，即使在其他方面不太愉快，也是值得的。

有效的管理者从来不问：“他能跟我合得来吗？”他们问的是：“他贡献了什么？”他们从来不问：“他不能做什么？”他们问的是：“他能做些什么？”所以在用人时，他们用的都是在某一方面有所长的人，而不是在各方面都过得去的人。

识人之所长以及用人之所长，可以说是人的一种本能。所谓的“完美的人”或“成熟的个性”，这些说法其实都忽视了人最特殊的天赋：人本能地会将其一切资源都用于某项活动、某个领域，以期取得某个方面的成就。换言之，是忽视了人的卓越性。因为卓越通常只能表现在某一个方面，最多也只能表现在个别的几个方面。

当然，世上确有多才多艺的人，这就是通常所谓的“全才”。但真正能在多方面都有杰出造诣的人，至今还没有出现。达·芬奇总算多才多艺了，但他最突出的成就只是在绘画上。歌德的诗如果没有流传下来，那我们今天认识的歌德，虽然知道他对光学和哲学有研究，但恐怕不见得能在百科全书上找到他的赫赫大名。几位世人皆知的伟人尚且如此，更何况我们这些凡人。因此，一位管理者如果不能发掘人的长处，并设法使其长处发挥作用，那么他只有受到人之弱点、人之短处、人之缺失的影响，结果是既完不成任务，又缺乏有效性。用

人时老是坚持客观上不可能达到的标准，或过多地强调别人的弱点，那纵然算不上是滥用，起码也是误用。

重视一个人的长处，也就是要对他的工作绩效提出要求。如果管理者不在用人之前先问自己“他能做些什么”，那可以肯定他的下属绝难有贡献，这就等于他已经事先对下属的不称职采取了宽容的态度。这样的管理者成事不足，败事有余。真正 “苛求的上司”（实际上懂得用人的上司大部分都是“苛求”的上司），总是先发掘一个人最擅长做些什么，再来“苛求”他做些什么。

过多考虑人的短处，会影响组织实现自己的目标。组织有一种特殊的手段，它既可以使人的长处得到发挥，又可以使人的短处所带来的不利影响减少到最低程度。能力特别强的人既不需要组织，也不想受组织的束缚，他们觉得自己一个人干最好。但我们绝大多数的人，只是具有若干长处，何况我们还有缺点。人际关系专家们有一句俗语：“你要雇用一个人的手，就得雇用他整个的人。”同样的道理，一个人不可能只有长处，必然也有短处。

但是我们可以设置一个组织，使人的弱点不致影响其工作和成就。换言之，我们可以把组织设置得有利于充分发挥员工的长处。一位优秀的税务会计师，自行执业时可能因拙于待人而遇到挫折。但是在一个组织中，他可以自设一间办公室，不与其他人直接接触。人的长处可在组织中产生实效，而人的短处可以使其不产生作用。同样的

道理，一位小企业家精通财务，但可能因不懂产销而受困。而在较大规模的企业中，一位仅懂财务的人却可能极具生产性。

有效的管理者并不是不知道人有缺点。他了解他自己的任务，在于如何使某人充分发挥其税务会计的才干，而不斤斤计较他不善于与人打交道。因此，他不会贸然指派这个人出任经理的职位。要与人打交道，完全可以找别人，而第一流的税务会计师更是不可多得的人才。所以，这个人能够做什么，才是组织器重他的原因。而他不能做什么，则仅是他的限制，仅此而已。

这层道理谁都清楚。可是，为什么做起来又是另一回事呢？为什么世间的管理者很多，而真能发挥他人长处者却不多？以林肯为例，为什么他要在指派了三位总司令之后，才能学会用人所长的道理？

原因很简单。主要是因为管理者往往以为他们首要的任务不在于因人设事，而在于因事用人。所以，通常是先有了某一个职位，再物色人选来出任该职位。这样的步骤，往往引人走入歧途，物色的对象，往往只是一位“最不至于出差错”的人选——也就是“仅合乎最低要求”的人选。其结果，自然难免都是平平庸庸的人选了。

要避免出现这一错误，最常见的解决办法是“因人设事”。然而这哪是什么解决办法，这也许比原有的错误还糟，除非是规模极小、

事务极简的组织可能例外。要知道职位应该是根据客观需要而设定的，应由任务而定，而不应因人而定。

为什么“因人设事”不能解决问题，是因为组织中任何一个职位的变更，都会造成一连串的连锁反应。组织中的职位都是相互联系、相互依存的，牵一发而动全身。我们不能为了替某人安插某一个职位，而使组织中的每一个人都受到牵连。因人设事的结果，是为了安插某一个人，一大群人都受到连累。

这种现象，并不仅仅出现在政府机构或大企业中。学校需要一位讲授生物化学概论的教授。这位教授当然应该是一位好老师，是一位专家。但是生物化学概论这门课程，不论教授个人的兴趣如何，都必须包括这门学科的基本原理。该讲授什么，应按学生的需要（这就是客观的需要）而定，无论由谁讲授，都应该讲授这些内容。交响乐团缺了一位大提琴手，乐团指挥绝不会选用一位不擅大提琴但双簧管吹得极好的人选来充数，即使此人吹双簧管的名气远比其他大提琴手响亮，指挥也不会这样做。当然，他更不会为了某一乐师而重写乐谱。剧团经理明知道他的卖座女明星爱耍脾气，也会承受她的脾气，但他却不会因为她发脾气而更改已经宣布的节目单。

我们要坚持因事用人而非因人设事，还有一个微妙的原因。因为只有这样，我们才能为组织提供所需的各种人才，也只有这样，我们才能容忍各色人等的脾气和个性。能容忍这些差异，内部关系也才能

保持以任务为重心，而非以人为重心。衡量成就的高低，应该按照贡献和绩效的客观标准。只有在职位的设计和划分不以人为中心时，这种衡量才有可能。不然的话，我们就会只注意“谁好谁坏”，而忽略了“什么好什么坏”。用人的时候，我们也会仅考虑“我喜欢这个人吗”或“这个人能用吗”，而不会考虑“这个人在这个职位上，是不是能干得非常出色”。

因人设事的结果，是必将产生恩怨派系，组织绝对不能出现这种情况。人事的决策，要凭公平和公正，否则就会赶走了好人，或破坏好人的干劲。同时，组织也需要各方面的人才，否则将缺乏改变的能力，也将难于得到正确的决策所需的不同意见（这一点将在第7章讨论）。

我们常常可以听到这样的说法：能建立起第一流经营体制的管理者，通常不会与周围的同事及下属保持过分亲密的关系。不能根据个人的好恶来挑选人才，而应当看他们能干些什么，看他们的工作表现，绝不能看他们是否顺从自己。因此，为了确保能够选用适当的人选，管理者应该与直接的同事或下属保持适当的距离。

林肯起初也重视亲近的朋友，例如当时的国防部长斯坦顿。但是直到后来与僚属保持距离，林肯才成为一位有效的管理者。富兰克林·罗斯福总统也是如此：在他的内阁中，没有“亲信”，即使他的国防部长摩根塞，也只在公事以外才是他的朋友。马歇尔将军和通用汽

车公司的斯隆先生，也同样是可望而不可即的人物。其实这几位成功的人物也是很热情的，他们渴望有密切的人际关系，喜欢交朋友。但他们知道，“公事以外”才是朋友，他们知道不能受感情的影响。保持一定的距离，他们才能建立起人人各有所长的团队。

当然，凡事不可一概而论，有时确实有因人设事的必要。以斯隆先生为例，他一向不主张因人设事，但当他面对凯特林这位天才发明家时，他忍不住为其设置了一个工程技术部门，这就是通用汽车公司早期的工程技术部。罗斯福总统当年任用体衰力竭的霍普金斯，为了借重此君的长才，也打破了各种常规。不过，这种例外总是极为罕见的，它只适用于有特殊的才能，从事非同一般的工作，并取得了杰出成就的人。

现在我们要问，卓有成效的管理者究竟该怎样用人，才不致陷入因人设事的陷阱呢？

大致来说，不外有下面四个原则。

1. 卓有成效的管理者不会将职位设计成只有上帝才能胜任。职位必须由人来担任，是人都可能犯错。因此，他们绝不会设计一个“不可能达成”的职位，换言之，不会设计一个“常人”不可能胜任的职位。

但是那样的职位却很常见。有些职位设定了，写在纸上，看起来非常合理，但却永远找不到合适的人选。一个又一个颇有才能的人都尝试了这个职位，但是没有人成功，一年半载之后，所有的尝试者都失败了。

为什么会有这样的职位呢？通常是因为先前已有了一位非常人物，所以才按照这一人物的特殊天分和气质定下了职位条件。于是这一职位，便需要具有多方气质的人。可是天下哪里找这样的人？一个人也许能有多方面的知识，也许能有多方面的技能，但是谈到气质，谁也不能改变。如果一个职位，要有特殊气质的人才能胜任，这便注定了是不可能胜任的职位，是一个“坑人的职位”。

总之，这第一条原则非常简单：一个职位，如果先后由两人或三人担任都失败了，这就肯定是一个常人无法胜任的职位，这个职位就必须重新设计。

在营销学教科书中，常说销售管理应包括广告和促销，应隶属于同一位营销主管。可是，一些知名的消费品生产厂家的经验说明，设置一个总揽全部营销业务的职位，根本是行不通的。如果行得通，那么出任这一职位的人，一方面要有高度的第一线销售能力——如何有效推动“物”；一方面又要有高度的广告和促销能力——如何有效推动“人”。这就要求做这项工作的人有各种不同的性格特点。这样的人，在世上是很难找的。

另一个例子：美国某一大学的校长，也是一个不可能胜任的职位。至少我们可以知道，曾经出任这所学校校长的人，先后不知有多少了，而能成功者，简直少之又少。历任的校长，过去在别的大学担任校长非常成功，而在这所学校却失败了。

还有一个例子：在今天的跨国大企业中，设置了专营国际业务的副总裁的职位。起初，这一职位也许还能找到理想人选，但是等到国外分公司的产销业务成长到相当程度，也许是成长到总公司产销总额1/5以上时，国际部副总裁便成为坑人的职位了。要解决这个问题，不是应按产品类别来调整组织（例如荷兰飞利浦公司所做的），便是应按市场的社会和经济背景来调整组织。例如：国际部副总裁不妨分设三位，一位管高度发达国家（美国、加拿大、日本和西欧国家）的业务，一位管发展中国家（澳大利亚、印度和拉丁美洲及近东的国家）的业务，另一位管其余不发达国家的业务。一些化学工业公司走的就是这条路。

今天一个大国的驻外使节，也要面临同样的情形。驻外的使馆，其业务之广、之难、之杂，实在叫身为大使者头痛至极。大使的能力尽管高强，但是在管理使馆业务之余，恐怕就没有时间，也没有心情去关心身为大使的首要工作了。例如，就没有时间去了解驻在国的国情，驻在国的政府、政策、人民，以及如何使驻在国认识和信任他。再以美国的五角大楼来说，虽然麦克纳马拉有降龙伏虎的本领，堪当

重任，但我还是觉得美国国防部长这个职位是很难做好的（然而我不能不承认，这一问题我也想不出解决的办法）。

所以，有效的管理者，第一项任务就是要将自己管辖下的职位都设置得合情合理。一旦发现某职位设计不当，他会立刻重新设计，而不会去设法寻找天才来担任，他知道组织的好坏不是由天才来验证的。只有“让平凡人都能做出不平凡的事”的组织，才是好的组织。

2.用人所长的第二个原则是：职位的要求要严格，而涵盖要广。这是说，合理的职位，是对具有才干的人的挑战。同时因为职位的涵盖很广，所以人们可以把与任务有关的优势转化为确实的成果。

然而，许多大型组织的政策却与此背道而驰。它们的职位设计过于具体，看起来似乎非要经过“特殊设计”和“特殊加工”的人选，才能达成职位的要求。殊不知我们所能找出的人选，都是普通人。而且，职位的要求往往会随情况而变动，甚至变动非常剧烈。于是，一位本来“绝对适合”的人选，可能忽然间完全不适合这一职位了。只有把职位设计得涵盖较广且要求较严，才能使人在情况有所变化时能适应新的需要。

对于初级的知识工作的职位，这一原则尤其适用。尽管一位新人的能力不高，但他出任一项职位后，应该使他能有发展的机会。一位知识工作者在初任某一职位时，其职位的标准，应能作为他日后发展

的引导，应能成为他衡量自己、评估贡献的依据。知识工作者在尚未担任一项成熟的职位之前，通常没有表现才能的机会。他在学校念书时，最多只能显示他将来的可能成就。而实际的成就，只有在实际工作中才能表现。研究所的工作，学校的教职，企业机构的职位，莫不如此。对一位知识工作者，其同事及其上级主管最需要了解的，便是他实际上究竟能做些什么。

知识工作者职位的设计，还应该能够使人及早发现自己是否适合该职位。有关测试一个人是否适合某一职位，在体力工作方面我们已经有了相当可靠的方法了。例如，某人能否担任木工、某人能否担任车工，我们都可以事先测试出来。可是，在知识工作方面，我们还找不到一套事先测试的方法。这是因为对于知识工作，需要的并非这种技能或那种技能，最多只能大概描述出一个轮廓。因此，知识工作者是否适合某一职位，便只有靠实际的工作绩效才能印证了。

木工或车工的职位属于技能性质：这家工厂的木工或车工，与那家工厂的木工或车工，不会有太大的差异。可是知识工作者则大不相同：某人在某一组织能有什么贡献，他本身的知识和技能是一个因素，组织的价值观和目标也是同样重要的因素。一位年轻人在某一组织也许颇有贡献，而换到另一组织后，说不定完全不行了。而前后两个组织，表面上看来也许完全相同。因此，一位知识工作者初任某一职位，该职位应使他能够衡量他自己，也应使他能够衡量他的组织。

这一原则，不但适用于性质不同的各种组织，例如政府机构、学校、企业机构，而且也适用于性质相同的各种组织。在我接触过的许多大企业中，几乎从来没有发现有两个组织的价值观完全相同，对贡献的重视完全相同。以学校来说，一位大学教授服务于某校，能够胜任愉快，贡献很大，但调到另一大学，很可能迷惘而不知所措。同样地，政府机构也是如此。虽然国会的内政委员会用了很大的力量，设法使政府机构都遵行同样的制度，都采取同样的尺度，可是不出三五年，一个机构必然会发展出其独特的性格来。每一个机构对其各级职员，尤其是对专业人员，必然各有不同的行为要求，以帮助他们做到卓有成效并有所贡献。

一个人在年轻时，要调动工作并不难。至少在西方国家，年轻人转换行业司空见惯。但是，如果某人在同一组织里干了十年以上，再想动就难了，尤其是那些工作缺乏成效的人，就更为困难。所以，一位年轻的知识工作者，应该趁早做自我检讨：“就我的能力来看，我在这个组织中担任这个工作，是不是最适合？”

但是，如果他初任的职位涵盖太小，工作太简单，同时这职位又正是不需要经验，不能考验他能做什么的，那么他根本就无法做这样的自我检讨了，当然也更无从回答了。

每次对年轻的知识工作者进行调查，例如军队里的医生、研究机构的化学家、工厂中的会计人员和工程师，以及医院的护士等等。所

有的调查，几乎都得到同样的结论：凡是最能充分发挥其长处，而且最受到挑战的人，他的工作肯定最起劲，也肯定最能有所成就。而对工作不满的人，大都是异口同声地埋怨：“他们没有让我充分发挥所长！”

年轻的知识工作者的职位涵盖范围太窄，不足以向他的能力挑战，其结果不是他自请离职，便是很快地变成了“老油条”。我们常听到许多主管感慨地说：想不到满怀壮志的年轻人，会一个接一个消沉下去。其实这不怪别人，只能怪这些主管，是他们自己冻结了年轻人的热情，他们将职位设计得涵盖范围太窄了。

3.第三个原则，是卓有成效的管理者在用人时，会先考虑某人能做些什么，而不是先考虑职位的要求是什么。换言之，有效的管理者在决定将某人安置于某职位之前，会先仔细考虑这个人的条件，而且他考虑时绝不会只局限于这个职位。

这就是为什么大家都广泛采用今天这种评估程序来鉴别人才，特别是知识工作者的理由。其目的，就是帮助管理者在决定某人是否适宜担当重要职务前，先对其有个正确的评价。

尽管几乎每一个大型组织都有一套评估考核人才的程序，但事实上这套程序很少被真正采用。管理者口口声声地说，他们每一年都按规定考评他们的下属，可据我所知，他们自己却从未被他们的上司考

评过。情况通常是这样的：年年考评，年年归档，而在真要做某项人事决策时，谁也不会专门为此去翻阅档案，人人都将考评表视同无用的废纸。此外还有所谓面谈考评的制度：由主管与下属面对面地讨论。可是这种面谈考评，事实上也从来没有真正实行过。然而，面谈考评却正是整个考评制度的重心所在。为什么面谈考评没有人肯用呢？最近我看到一本管理新书的广告，道出了其中一个原因：原来所有的主管都认为面谈考评是一件最令上级感到难堪的工作。

今天大多数组织制定的考评办法，其实是脱胎于一般医生对病人的评估。医生的目的在于治病，医生重视的是病人的毛病，而不是病人的优点。凡是医生都有一种想法：健康的人是不会来找他的。所以，以医生的立场来说，找毛病是诊断疾病的一个过程。

我是在与日本管理界接触之后才开始意识到这个问题的。有一次在日本主持一个管理发展研讨会，参加人都是日本大企业的高层人员。我发现日本根本没有考评制度，当时我觉得万分奇怪。我问起他们，他们告诉我说："你们的考评制度，目的只是发现一个人的错误和弱点。但在我们日本，由于不能因为某人有缺点而把他开除或降级，我们自然对考评制度不感兴趣了。反过来说，我们倒以为最好不要知道一个人的缺点。我们想知道的，是他有什么优点，他能做些什么。而你们的考评制度，却根本不重视这一点。"日本人这一番话，西方人士听了，尤其是设计考评制度的人士听了，肯定会大不以为

然。但事实上这正是每一位日本、美国或德国的主管，对传统考评制度的看法呢。

西方人士似乎不能不对日本人的成就加以深思了。我们都知道，日本有一种“终身雇用”的制度。一个人进了一家公司，他就会逐年升迁，平均每15年薪水增加一倍。他不会随便辞职，公司也不能把他开除。除非年龄到了45岁，或者位置升到了顶点，才显出事业生涯的分歧：其中少数能力特强的人，可以继续升到高级主管的位置。日本这套制度，与日本今天取得的巨大发展有什么关联呢？答案很简单：由于日本有这套制度，所以他们可以闭上眼睛，不看人的缺点。尤其是因为日本的管理者不能开除人，所以他们就只有从下属中去发掘能做事的人了。他们看人，只看人之所长。

其实，我也并不完全同意日本的办法，那毕竟不是一套理想的制度。在那种制度下，事实上只有很少数真有能力的人才能承担重任，而大多数的人都将成为公司的负担。但是，如果西方国家真正打算利用我们人事流动性的优点，看起来我们真该学学日本那套制度的精神：见人之所长和用人之所长。

如果一位主管专找下属的缺点——例如我们的考评制度，这必将破坏主管与下属之间的团结。许多管理者虽然实际上已把考评制度束之高阁，但是他们仍然有敏锐的直觉。他们认为面谈考评是找下属的错误和缺点，因此对这种制度索然寡味。这看法的确情有可原。病人

找医生，医生的责任当然是找出病人的毛病，这原是自古以来医生和病人之间天经地义的关系。可是，将这层关系用到主管和下属之间，就有不伦不类之嫌，会造成双方无法合作。所以，管理者不肯运用考评制度是不足为奇的。考评制度的确是一种错误的工具，用错了地方，也弄错了目标。

但是考评制度及其指导思想，据说是可以发掘人的“潜能”的。然而，发掘潜能谈何容易。有经验的人都知道：事先发掘潜能，或根据一个人现在所做的工作去评估他做另一项工作的潜能，简直是不可能的事。所谓“潜能”，只是“有希望”的一个代名词。即使“希望”存在，它也可能无法实现，而另一些人尽管从未显示出有什么希望(可能仅仅是因为不曾有这种机会)，但他们实际上却做出了成绩。

我们所能评估的，只有绩效。我们所应该评估的，也只有绩效。这是必须将职位设计得涵盖较广且具有挑战性的另一个原因。这也是为什么个人必须认真考虑，自己能为组织做出什么贡献的原因，因为一个人绩效如何，只有在组织希望此人做出具体成绩的背景下，才能评估出来。

但是，一套适当的考评方式，毕竟是不可少的。否则，当一个职务需要某人来承担时，就没办法对他做出正确的评价。因此，有效的管理者，通常总有他自己的一套与众不同的考评方式。这套方式，第

一步是列出对某人过去职务和现任职务所期望的贡献，再把某人的实际绩效记录与这项期望贡献相对照，然后检讨下面的四个问题：

（1）哪方面的工作他确实做得很好？

（2）因此，哪方面的工作他可能会做得更好？

（3）为了充分发挥他的长处，他还应该再学习或获得哪些知识？

（4）如果我有个儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗？

a.如果愿意，理由是什么？

b.如果不愿意，理由是什么？

这样的考评方式，显然与通常的做法不同。这套方式以当事人的长处为重心，以当事人能做些什么开始。而当事人的缺点，只是视为他发挥长处和力求成就与有效性的限制而已。

上面的问题，只有最后一题（如果我有个儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗）不是以当事人的长处为主。身为他人下属者，尤其是年轻、聪明和有志向的人，通常都会以一位有魄力的上司为楷模而塑造自己。所以，一个组织如果有一位具有魄力但很腐败的管理者，恐怕这是最糟的事了。像这样的人，如果他自己单干，

也许还可以；如果是在一个组织里，但是不让他管辖别人，也许他还能得到容忍；可是如果在组织中叫他当权，那就成事不足、败事有余了。因此，在这方面，我们必须注意一个人的缺点所在，这是攸关组织成败的问题。

正直的品格本身并不一定能成就什么，但是一个人如果缺乏正直和诚实，则足以败事。所以人在这方面的缺点，不能仅视为绩效的限制。有这种缺点的人，没有资格做管理者。

4.第四个原则是，卓有成效的管理者知道在用人之所长的同时，必须容忍人之所短。

古来许多军事名将，几乎没人不是以自我为中心、自高自傲的人物(但是反之却不尽然，自高自傲者未必能成为名将）。同样地，一个政治家如果不胸怀壮志，不立志成为总统或首相，那他就很难成为伟大的政治家，他最多只能成为一位优秀的人才而已。人要向上，必须有大志，自视甚高，以天下为己任（同样地，反之也未必尽然）。所以，如果需要的是一位确能履险如夷、担当重任的人物，我们就必须接受像迪斯累里（迪斯累里(Benjamin Disraeli)，英国政治家，曾两度担任英国首相。——编者注）或罗斯福那样的人物，而不必去介意他们的态度缺少谦恭。西方谚语说："仆从眼中无英雄。与英雄接近的人，总能发现英雄的缺点。但仆从眼中所见英雄的缺点，无害其为英雄，更无害于他们在历史舞台上呼风唤雨。"

所以，有效的管理者会问：“这个人在某方面是否确有长处？他的长处，是否确为某一任务所需？这个人如果担当这项任务，是否确能表现得与众不同？”如果答案为“是”，那就不必犹豫，而沿用此人。

俗语说：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮。”但是有效的管理者却不这样想。他知道，三个臭皮匠，往往还比不上一个臭皮匠，因为他们会各行其是。有效的管理者知道，要说人的能力，就必须具体到能不能完成任务。他们不喜欢笼统地说某人是个“能人”，而只会说某人在完成某项任务方面是个“能人”。这些管理者总是结合具体任务来寻找别人的长处，以达用人之长的目的。

这也意味着这些管理者在用人时必须重视机会，而不能只抓存在的问题。

更重要的是，有效的管理者对一位得力的人才，绝不会说：“我少不了他，少了他，我的事就办不成了。”通常我们说“少不了某人”，其原因不外三点：一是某人其实并不行，不过是管理者没有对他苛求而已。二是管理者本人的能力太差，实际上是误用了某人的才干来勉强支持一个自己很难站得住脚的上司；三是本来就潜伏着某项严重问题，因为误用某人的才干而将该项问题掩盖住了。

在上述三种情形之下，所谓“少不了的某人”，无论如何都应该调职，越快越好。否则，某人的才干再高，也将被糟蹋掉。

本书第3章曾说到美国一家连锁商店新任总经理提拔年轻职员的故事。那位总经理还有一套手法：只要一位主管说起“少不了某人”，他便立刻将那位“少不了的某人”调职。他说：“一位主管如果说少不了某人，那么不是主管不行，就肯定是那位少不了的某人不行，甚至于两人都不行。所以，我每次听到这句话，就会设法尽快找出答案来。”

总之，只有经得起绩效考验的人，才是可以提升的人。这应该是一条用人的铁律。不管别人以什么理由反对，说“少不了他”，说“调到别处怕别处不能接受”，说“他年纪太轻了”，或者说“他在第一线的经验不够，所以不宜调任”，都不必理会。要知道这并不仅仅是因为一个职位需要最适当的人选，也是因为用人应着眼于机会，而非着眼于问题。这样做不但能开创一个有效的组织，也能够激发热情和忠诚。

反过来说，对一个没有突出表现的人，尤其是一个没有突出表现的主管，应该无情地调职，这是管理者的责任。任他留下来，必将影响全体人员，而且对于整个组织也是不公平的。对他的下属，则尤为不公平，因为主管无能，则不啻剥夺了下属发挥长处的机会。而且，对于他本身，也是一种残忍。不管是否承认，他肯定自知能力不够。

结果此人不是饱受压力和痛苦的煎熬，就必是默默祈求早日脱离苦海。日本所谓的终身雇用和西方国家的文官制度，都不主张撤换已被证实不胜任的人，这的确是个严重的问题，我们没有必要再去犯这样的错误。

第二次世界大战时，马歇尔将军也曾说过：一位将军如果没有特优表现，就必须立即调职。马歇尔将军认为如果不调职，那是与军队和国家赋予军人的职责背道而驰的。但是常有人说："主管调职，我们找不出继任人选了。"而马歇尔将军并不理会这类意见。他说："我们重视的，只是这位主管不能胜任工作，至于如何去物色继任人选，那是另外一回事。"

但是马歇尔将军还认为，将一位不称职人员调职，与其说是反映了对这个人的看法，倒不如说是对任命他的人有看法。他说："某人不称职，只是不称'此'职，并不是说他也肯定不能胜任别的职务。所以，选派某人出任这个职务，是我的错误，我应该负责再给他找到适合的工作。"

马歇尔将军的故事，是如何用人所长的最佳说明。20世纪30年代中期，马歇尔将军出任要职之前，美国陆军几乎没有堪当重任的年轻将官（事实上马歇尔将军本人，1939年9月1日出任参谋总长时，是仅以4个月之差，躲开任职年龄的限制——他的60岁生日是该年12月31日）。第二次世界大战期间，经马歇尔将军提拔而后来升为将级军官

的人选，在当时几乎都是籍籍无名的年轻将官，艾森豪威尔将军也是其中之一。在20世纪30年代，他只是个少校。到了1942年，由于马歇尔将军的用人得当，已替美国造就了一大批有史以来最能干的将领。经他提拔的将领，几乎无人失败，而且他们都是第一流的人才。

这真是美国军事教育史上最辉煌的一页。然而写下这一页的马歇尔将军，其本人“望之不似人君”，不像蒙哥马利、戴高乐和麦克阿瑟等人那样具有慑人的威仪和高度的自信，他坚持的是原则。他用人时常自问：“此人能做些什么?”只要能做些什么，则这个人的不足之处就成为次要的了。

举例来说，马歇尔将军曾一再替巴顿将军辩护，说这位有雄心而自负的战时将领，不应因为他缺少做幕僚应有的气质，以及不能担任和平时期的军人，而否认他是一位优秀的将军。其实，马歇尔本人并不喜欢巴顿将军那种少爷型的军人性格。

但是马歇尔将军也并非完全不顾一个人的弱点。在弱点可能影响这个人充分发挥长处时，他就要考虑这个人的弱点了。但他所考虑的，是如何运用工作和职业机会来帮助这个人克服这些弱点。

例如艾森豪威尔将军在年轻时，马歇尔将军曾有意将他安插在作战计划部门，以帮助他获得系统的战略知识，而艾森豪威尔显然缺乏这方面的知识。当然，艾森豪威尔将军并没有因此成为战略家，却从

此懂得了战略的重要性。正因为如此，不长于战略原为艾森豪威尔将军的弱点，但由于那段经历，他更能发挥组织和策划方面的长处。

马歇尔将军任命一个人出任某个新职，从来不考虑此人在原单位“如何重要，如何缺少不了”。每次当他宣布某人调任新职时，总有人劝他考虑，说某人在原单位确实是“缺少不了的”，但他的答复是：“调他出任新职，是工作的需要，是为了他本身，也是为了部队。”

只有一次例外：马歇尔将军本人在政府工作时，罗斯福总统曾说他“实在离不开马歇尔”。马歇尔因此毅然留在罗斯福身边，而将欧洲统帅之职交给了艾森豪威尔将军，放弃了实现毕生最伟大理想的机会。

后来马歇尔将军终于认识到(别人也可以从他的经历中学到这一点)：任何一项人事任命都是一个赌注。但是，只要能抓住某人的长处是什么，这至少是合理的赌注。

主管对下属的工作负有责任，也掌握了下属前途发展的权力。用人所长，不仅是有效性的要素，也是主管对下属的道义责任，是主管对其职权和地位的责任。专注于人之所短，不仅是愚不可及，更是有愧职守。尽量发挥下属的长处，不但是管理者必须对机构承担的义务，更重要的是，这也是为人处世的道理：他应该协助下属得到应有

的发展。组织必须为每一位成员服务，使每一位成员都能凭其才干达成成就，而不必顾念其所短。

这项原则在今天已日显重要，而且攸关成败。从前，知识工作的职位为数很少，知识工作的就业范围也很窄。以欧洲的德国和斯堪的那维亚半岛的几个国家来说，在那时候，政府公务人员只有获得法律学位的人才能担任。数学家根本用不上。再说，一位年轻人希望学有所用，只有三四条路可以选择。然而时至今天，知识工作的种类已大为扩展，知识分子可走的路也增加了很多。20世纪之初，知识工作的范围仍只是几项传统的自由职业——律师、医师、教师等。而今天，几乎每一门学问，都有广大的天地。尤其是企业机构和政府，都在招收学有专精的人才。

从一方面来说，今天的人才有可能找到最适合自己能力的工作领域，不必像过去一样要迁就工作的需要。但从另一方面来说，年轻人要选择适合自己的工作也显得越来越困难了，因为他不一定能得到有关自己和有关工作机会的各种信息。

这种情况下，个人更需要得到适当的指导，好帮助他们发挥长处；组织中的各级主管也更需要用人唯才，并致力于发挥人们的长处。

总结一句：用人所长是卓有成效的管理者必须具备的一种素质，是一个组织工作是否有效的关键，也是知识工作者和社会不可或缺的素质。

如何管理上司

卓有成效的管理者还要设法充分发挥上司的长处，这也是非常重要的。

但是，我却很少看见哪位管理者注意如何管理上司的课题。他们也许会说：“管理下属，我没有什么困难。但是我如何能管理我的上司呢？”管理上司其实不难，但只有有效的管理者才能了解其中的奥妙，就在于运用上司的长处。

在具体做法上当然应该谨慎小心。实际上，如果上级主管的能力不够，下属通常是无法爬升上去的。上司如果没有升迁，下属只好永远屈居其下。如果有一天上司因成绩不佳调职了，继任者也往往都是来自别的部门，很少在本单位中选人提升。而且新上司到任时，也总是带来他自己的亲信。反之，凡是成功而升迁得快的主管，其下属也是最容易成功的。

暂且不谈谨慎小心，实际上，运用上司的长处，也是下属工作卓有成效的关键。只有如此，身为下属者才能将精力集中在自身的贡献上，完成自己想做的工作，取得希望取得的成就。

要使上司能发挥其所长，不能靠唯命是从，应该从正确的事情着手，并以上司能够接受的方式向其提出建议。

有效的管理者了解他的上司也是人（然而年轻的下属却不容易有此了解）。上司既然是人，所以肯定有其长处，也肯定有其短处。若能在上司的长处上下工夫，协助他做好想做的工作，便能使上司有效，下属也才能有效。反之，如果下属总强调上司的短处，那就像上司强调下属的短处一样，结果将一无所成。所以，有效的管理者常问："我的上司究竟能做些什么？他曾有过什么成就？要使他发挥他的长处，他还需要知道些什么？他需要我完成什么？"至于上司不能做些什么，那就不必细究了。

一般人常想到如何"改变"他的上司。以政府机构来说，能干的高级官员，常以老师的姿态对待新到任的领导，设法使他的领导克服其缺点。但是有效的管理者考虑的却是："这位新领导能做些什么？"如果说"他擅长应对，与国会的关系好，与白宫的关系好，与社会各界的关系也好"，那么下属就该设法使这位新领导充分发挥这方面的长处。因为即使有最好的行政，有最好的决策，如果没有好的政治技巧加以表达的话，那就等于零了。这位新领导知道下属的官员支持他，他也会很快在政策及行政方面采纳官员们的意见。

有效的管理者知道他的上司是人，所以也知道他的上司一定自有一套有效的方式，他会设法探寻出上司的这套方式。所谓方式，也许只是某种态度和某种习惯，但这些态度和习惯却是客观存在的。

人大致可以分为两种类型：“读者型”和“听者型”。（只有极少数的人是例外。例如有人靠与他人谈话来获取资料，从谈话中来观察对方的反应，好像装备了一个心理雷达。罗斯福总统和英国的丘吉尔都属于这一例外的类型。）此外也有读者型和听者型兼而有之的，也该算是例外——例如律师。我们面对“读者型”的人侃侃而谈，那是徒费口舌，因为他只能在读过之后才能“听”得进去。同样，我们面对听者型的人递送一册厚厚的报告书，那是徒费笔墨，因为他只能“听”了之后才能掌握要点。

有人只能阅读浓缩为一页的报告，例如艾森豪威尔总统。也有人需要了解整个理论推演的过程，所以他要的是厚厚的报告全文或是大串数字，虽长达60页也不在乎。有人喜欢及早了解情况，以便做最后的判断。也有人非等你研究成熟之后，才愿听你的报告。

正因为人有上述的各种类型，所以要了解上司的长处，并发挥其长处，需要有一个过程。它所涉及的，与其说是“提什么建议”的问题，倒不如说是“如何提出这一建议”的问题。换言之，向上司提出建议时，应考虑的不光是轻重是非，更重要的是陈述的先后顺序。如果说上司长于政治能力，那么我们提出的报告就应以政治方面的问题居先，这样才能使上司易于掌握问题的重心，从而易于发挥其所长，使新政策得以成功。

俗语说：“观人易，察己难。”观察别人，我们都是“专家”。因此，要使上司有效其实不难。问题只在于应了解上司的长处，知道上司能做些什么。只在于重视上司的长处，使其弱点不产生影响。协助上司发挥其所长，是促使管理者有效的最好方法。

充分发挥自己的长处

有效的管理者对于本身的工作，也同样要从长处出发，使自己的长处充分发挥。

在政府、医院和企业机构，我接触过许多管理者，大部分管理者能了解他们自己不能做什么。他们抱怨说：老板不同意他们做什么，公司政策不让他们做什么。因此，他们的时间和才干，都在无限委屈中浪费了。

当然，有效的管理者肯定关心自己所面临的局限性，但他们也应该了解自己能做的和该做的其实还有很多。尽管有人觉得委屈，不能做事，但有效的管理者却能勇往直前。由于他们能勇往直前，所以别人感到非常严重的限制，在他们面前却都烟消云散了。

美国某一民营铁路公司的管理层人人都知道政府的限制很多，几乎不准许公司做任何计划。但当一位主管财务的新任副总裁到任之后，这位副总裁由于还没有顾虑政府的限制，所以不久就直趋华盛顿，拜访“州际商业委员会”，提出他构想中的几项革新方案要求核准。委员会告诉他说：“你提出的方案，某几项与我们无关，至于其他的方案，你回去试行一下，如果可行，我们自会支持你。”

这样看来，所谓“别人不让我干”，恐怕是惰性和没有勇气的借口吧。就算是客观条件真有限制（事实上任何人做任何事均免不了有限制），也一定仍然可以做出许多有意义的重要工作来。有效的管理者会发掘机会。他只要先问：“我到底能做些什么？”他准能找出许许多多重大的工作，就只怕他的时间和资源不够而已。

进一步说，发挥自己的长处，对自己的能力和工作习惯，也有同样重要的意义。

我们怎样达成成果通常不难明了。我们从小到大，总知道自己是在上午还是晚上最有精神。我们一定知道，当自己撰拟一份文稿时，是习惯于先写好草稿再来修改，还是习惯于一字一句推敲而后完成全文。我们一定知道，要向大众发表演说时，要先准备好全文讲稿呢，还是只需准备一份纲要，或是根本无须准备便能讲得头头是道。我们也同样知道，自己是适宜参加一个工作小组呢，还是一个人单独做事更出色。

有人做事，需要先有一个详细的计划，换言之，他们要先经过周密的通盘思考之后才能动手。但也有人一开始就做，最多只要先拟订几个粗枝大叶的要点。有人做事要靠人催逼，但也有人凡事都心急，没有到期就先交卷了。有人是属于“读者型”，也有人是“听者型”。自己的工作能力和习惯，自己最清楚，就像是自己习惯用左手还是右手一样，各人都一定有自知之明。

但是这些习惯都只是表面的，无所谓好，也无所谓坏，大都是反映一个人的个性，反映他对客观世界和对他自己的认识。不过，即使是表面的，这些工作习惯也事关有效性。而且这些习惯，大部分都可与任何种类的工作相适应。有效的管理者都能了解自己的类型，配合自己的习惯而行动。

重要的是，有效的管理者会顺应自己的个性特点，不会勉强自己。他注意的是自己的绩效，自己的成果，从而发展出自己的工作方式来。他会问：“哪一类工作别人做起来要费九牛二虎之力，我做起来却是轻而易举？”举例来说，有人能够很快写出一份报告书，有人却觉得难之又难。有人觉得起草报告容易，但分析报告，并针对报告来做决策却十分困难。换言之，这样的人更适合担任幕僚，因为幕僚只需要把材料综合起来，把问题罗列出来，他不适合担任决策者。

有人适宜单独行动，从头到尾一手包办。也有人擅长谈判，特别是进行情绪激烈的谈判，例如劳资合约之类的谈判。在这方面，往往需要预测劳方的对策，有人料事如神，有人却常常判断错误。

在讨论一个人的长处和短处时，人们很少考虑到上述这些情况。他们想到的通常只是针对一门学问的知识，或一种艺术才能。但是，人的性情却往往是事情成败的重大关键。成年人一般都能了解自己的性情。我们要求有效，就要以了解自己能做些什么为基础，然后以最适合自己的方式做下去。

本章所讨论的如何用人之长，不仅有个态度问题，而且有一个敢不敢去实践的问题。用人之长，可以从实践中获得改进。我们只要注意认识我们的下属，观察我们的上司，多问“此人能做些什么”，而不必问“此人不能做些什么”，最后我们肯定能养成重视人之所长及善用人之所长的态度。久而久之，我们也能以同样的问题来问自己了。

在一个组织中，有效性的每一面，都是“机会的开发，问题的消失”。尤其是对人，这一点更是特别重要。有效的管理者，把每一个人都视为可以开发的机会，包括他本人在内。他知道唯有长处才能产生成果，而抓住弱点则只能造成令人头痛的问题。纵然没有弱点，也不能产生什么成果。

而且，有效的管理者也知道，任何一个团体，其行事标准都取决于领导人的表现。所以，有效的管理者会把自己的表率作用建立在充分发挥所长上。

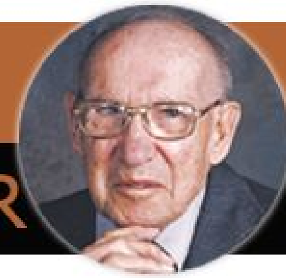
运动场上每出现一个新纪录，这个新纪录必成为全世界的运动员努力的新标准。多年来，谁也没有打破4分钟跑1英里的纪录。但后来罗杰·班尼斯特打破了纪录。于是，世界上每个田径俱乐部里的一般运动员的成绩都接近了这个纪录，而新的领头羊则纷纷突破这个纪录。

领导人和一般人之间总有一段差距。领导人的绩效高了，一般人也竞相争高。有效的管理者一定明白这层道理：提高领导人的水平容易，但提高全体人员的水平很难。所以，他一定要找出有条件做出突出贡献，并能起带头作用的人才，赋予他们领导人的地位，把他们安置到能“制订标准”并能创造成绩的位置上。这就要求管理者能重视人的长处，而不介意其缺点。当然，如果缺点足以阻碍其长处的发挥，则另当别论。

总而言之，管理者的任务不是去改变人。管理者的任务，在于运用每一个人的才干。就像圣经中那段“塔兰特寓言”（塔兰特（Talent)系古罗马的钱币。该寓言说的是一位主人在外出前分别给他的三个仆人几个塔兰特。其中两个仆人拿着钱就去做生意，各赚了几个塔兰特。而另一个仆人却将主人给的钱埋在地里，以防遗失。等主人回来时，前面两个仆人得到了奖赏，后一个仆人却受到了惩罚。——编者注） 所说的一样，管理者的任务就是要让各人的才智、健康以及灵感得到充分发挥，从而使组织的整体效益得到成倍的增长。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



第5章　要事优先

卓有成效如果有什么秘诀的话，那就是善于集中精力。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做（first things first），而且一次只做好一件事（do one thing at a time）。

为什么需要集中精力？这不但是管理者工作性质的需要，也是由人的特点决定的。至少有几项因素是尽人皆知的：首先，我们要做的贡献太多，而时间有限。任何一项有关管理者贡献的分析，都显示出管理者的重要工作非常多。任何一项有关管理者时间的分析，都显示出管理者的时间实在少得可怜。不管一位管理者如何善于管理其时间，总有绝大部分时间非他本人所能控制。因此，无论如何时间总是不够。

管理者越是想做重大的贡献，越是需要有更长的“整块时间”。管理者越是想将繁忙纷杂转化为成就，越是需要持续不断的努力，越是需要较长的连续性的时间。然而，即使只想“偷得浮生半日闲”来处理真正有生产性的工作，也要具备非常大的勇气和决心。

同样地，一位管理者越想发挥长处，就越感到应在重大的机会上，集中一切可用的长处。这是获得成果的唯一办法。

进一步说，我们多数人即使在同一时间内专心致志地只做一件事，也不见得真能做好；如果想在同一时间内做两件事，那就更不必谈了。当然，人确实有处理各种事务的能力。可以说，人是一种“多功能工具”。但是，要有效地利用人类的才能，最好的办法，莫过于集中个人所有的才能于一件要务上。

杂技演员可以双手同时抛掷七八个球，但即使是最好的演员，恐怕也只能玩上10分钟。时间久了，他肯定难以继续，所有的球都得掉下来。

当然，这也不能一概而论。世上确实有人能在同一时间内交替地做两件事，因此两项工作有先后错落的变化。但这只是表示他们能够对两件事，交替分配一段“最低的整块时间”而已。要说一个人能同时处理三件事，恐怕就绝无仅有了。

作曲家莫扎特就是这样一位特殊人物，他能同时作曲数首，而每首都是杰作。他真是一位不世出的天才。其他第一流的作曲家，巴赫、韩德尔、海顿、威尔第等人，都只能同一时间专心于一曲。他们得在完成一曲之后，再着手另一曲，要不也要将未完成的工作暂停搁

置起来，才能去写另一首曲子。对一般的管理者而言，想像莫扎特一样，同时做好几件事是不太可能的。

正因为管理者面对的事务太多太杂，才特别需要专心。一次只做好一件工作，恰恰就是加快工作速度的最佳方法。越能集中我们的时间、努力和资源，我们所能完成的工作也就越多。

在我认识的许多企业负责人中，有一位制药公司的总裁，他在职期间所完成的工作恐怕谁也比不了。在他初上任时，这家公司规模极小，业务也仅限于国内。当他在职11年后退休时，该公司已成为世界性的大公司了。

这位先生最初几年集中力量于研究工作，推动研究计划，搜罗研究人才。该公司在研发方面一直没有优势，甚至追随也感到吃力。而他虽然不是科学家，却明确地意识到，公司绝不能再花5年时间去做别人5年前就已经在做的事了。他当机立断，决定了自己的方向。结果不到5年，该公司就已在两项新计划上高居领先地位了。

接着他又将这家公司发展成为国际性的大企业。在当时，瑞士的制药业一向执世界之牛耳。他仔细分析了全世界药品消耗的趋势，断然判定健康保险和大众医疗服务将来必是刺激药品用量的主要因素。因此，他配合了某一国家的健康保险的发展，大踏步地打入了新的国际市场，而且没有卷入竞争的漩涡。

他在职的最后五年，又集中力量制定了一项新策略，以配合现代医疗制度的战略。这种制度正在很快地把医疗变成一种“公用事业”。在这种制度下，病人看病，医生开处方，而费用则由政府、非营利性医院及社会福利机构（例如美国的蓝十字会）负担。他这项新的策略，制定于1965年他退休前不久。这项新策略是否真能成功，现在来看还为时尚早。但是在我看来，制药公司能着眼于战略、价格、市场和全球性行业关系的，恐怕只此一家。

作为总裁，要在任期内做成一件这样非比寻常的工作已非易事，而这位先生在职十多年，竟然做出了三项重大决策，同时还把公司发展成实力强大、人力雄厚的世界性企业。他之所以能取得如此成就，就是因为他能每次专心只做好一件事。

一个人如何能够完成这么多的大事，而且是这样艰巨的大事，“秘诀”尽在其中：每次只集中精力干好一件事。而结果是，他们所用的时间总比别人少得多。

有些人一事无成，而实际上他们却做得很吃力。第一，他们低估了完成一件任务所需的时间。他们总以为万事顺利，却总不免有出乎意料的情况发生。其实，所谓意料之外者，正应该在我们意料之中。而所谓意料之中，往往从来没有令人愉快的意外。所以，有效的管理者对时间需求的估计宁可有余，而不可不足。第二，一般的管理者（往往也是不大有效的管理者）总喜欢赶工——而赶工的结果，总不

免使进度更加落后。有效的管理者不愿赛跑，他们按部就班，稳定前进。第三，一般的管理者喜欢同时着手几件要事，结果对每一件事，他们都无法获得足够的最低整块时间。只要任何一件事情受阻，全部事情也都跟着受阻了。

有效的管理者知道他们必须要完成许多工作，但他们在一段时间内只集中努力做好一件事——集中他们本人的时间和精力，以及整个组织的时间和精力。他们坚持把重要的事情放在前面先做，而且每次只做好一件事。

摆脱昨天

管理者专心一志，第一项原则是要摆脱已经不再有价值的过去。有效的管理者必须经常检讨他们和同事的工作计划，他们会问：“如果我们还没有进行这项工作，现在我们该不该开始这项工作？”如果不是非办不可，他们就会放弃这项工作，或者会将它搁置起来。至少他们不会再将资源投入到不再产生价值的过去。而对于已经投入的最佳资源，尤其是非常匮乏的人力资源，他们会立即抽调出来，转而投入未来的新机会。

但是一位管理者往往不可能完全摆脱过去，这真是无可奈何的事。所谓今天，乃是昨天所做决策和所采取行动的结果。人总是人，有谁能够预见未来？昨天的决策和行动，不论当时看起来如何勇敢、如何睿智，都有可能形成今天的困难和危机，甚至被证明是愚蠢的行动。不管是在政府、企业，还是在其他机构，管理者的一项具体任务就是要把今天的资源投入到创造未来中去。换句话说，每一位管理者都必须不停地花费时间、精力和才智，来弥补及跳出昨天的行动和决策。不论昨天的行动和决策是他自己做的，还是前任做的，他都得弥补和抛开。事实上他在这方面所耗的时间，应该比其他任何任务所耗的时间都多。

但是我们至少可以把昨天遗留下来的、不能再产生成果的工作尽量减少。□

人遭遇了重大的失败，改正并不太难，他们能检讨自己。可是昨天的成功，却能留下无尽的影响，远超出成功的有效期以外。尤其危险的是，有些活动本应该产生良好的效果，但是由于一些原因却没能产生效果。过去的成功和活动，往往演变成“经营管理上的自我主义的资产”，并且是神圣不可侵犯的（引自《成果管理》一书。）　。但是，这些过去的成功和活动最需要无情的检讨，否则组织的血液都流失到这种自我之中了。而且这种“经营管理上的自我主义的资产”，往往占用了组织中最能干的人才，却还说那是“值得的”。

所有的组织都很容易染上这种毛病，即不能正确地看待过去的成功和失败，在政府机构中这种情况更为常见。政府机构的计划和措施，如其他机构一样，过一段时间就会跟不上形势变化的需要。这些计划和措施不但被认为是永恒的原则，还会演变成法令规章，谁也动他不得，成为一部分人的既得利益，并且得到政府立法部门有关人员的支持。

在1914年之前，美国政府的组织不大，其对社会生活的影响也有限的时候，这种毛病还不致为害过甚。但是时至今日，政府机构已承受不了将精力和资源浪费到昨天的事情上了。然而，在我看来，今天的美国至少有半数的联邦政府机构，不是仍然拘泥于根本不必要的规

章（例如“州际商业委员会”，其最初成立的目的本在于防止私营铁路的垄断，而铁路垄断的可能性，30年前就已经不存在了），就是把精力放到满足政治家的私愿上（绝大部分农业法案便属此类）。各项努力本应有成果，但实际上这么做却注定永远不会有任何成果。

所以，以美国来说，当前最迫切需要的，莫过于一项强有力的新原则：政府的每一项法案、每一个机构、每一个计划，都要视为是“临时性质”的，经过一定年限后便该自动失效。否则，也必须客观地研究其存在价值、成果和贡献，再重新立法来延长其有效期。

约翰逊总统在1965~1966年间，曾对政府的每一个机构及其计划做过一项研究。约翰逊总统的这项研究，是仿效国防部长麦克纳马拉的“计划检讨”制度：删除过时的和无效的计划。约翰逊总统这一步走得很对，确实迫切需要。不过，如果我们仍旧抱着传统观念，认为一切计划如果无法证明其确属无效，就应继续存在，那么这项研究恐怕仍难产生结果。我们应有的观念是：任何计划如果无法证明其确属有效及需要，便该立即放弃。否则，现代的政府会用其种种法令规章不断地窒息整个社会，到最后政府本身也将因自己的臃肿而窒息。

政府机构容易受上述毛病的感染，其他组织也不能免疫。奉劝各大公司的企业家在抱怨政府官僚习气的同时，也检讨自己的公司是否充满了形形色色的“控制机制”，其实却什么也控制不了。自己的公司是否在进行种种研究，其实只是用来掩饰自己缺乏果断？自己的公

司是否拥有各方面的人才，其实只是为了表示你们“有”各种研究和“有”各种关系？自己的公司是否沉湎于昨天的过时产品，浪费自己的主要智囊人物的时间，也扼杀了明天的产品？再奉劝各学术机构，也请别再谴责大型企业里惊人的浪费现象了，在会议上，他们同样会为已过时的学科列入必修课而力争。

一位希望自己有效，也希望其组织有效的管理者，必然会自我检视一切的方案、活动和任务。

他会问：“这件事现在还有继续做的价值吗？”如果认为没有价值了，他便立即停手，而将时间精力转移到其他只要做得好，便能使自己更为有效的任务上，也能促使他的组织更为成功。

尤其重要的是：有效的管理者打算做一项新的业务，一定先删除一项原有的业务。这对控制组织的“膨胀”是非常必要的。“膨胀”如不加以控制，组织就会变得涣散、难以管理。社会组织恰如生物有机体，必须保持小而精的状态。

有效的管理者都知道创业维艰，新工作不易上手，总会遇到困难。一项新的工作在开始之前，便该有遭遇极大困难的时候予以克服的手段，否则开始时便种下失败的种子了。要准备克服重大困难的手段，唯一靠得住的办法只有靠最有才干的人来主持。但是最有才干的

人，通常总是太忙了。如果不把他原有的负荷减轻，怎能期望他再承担新的工作？

当然，有人会想到另聘新人来负责新工作，但这太冒险了。我们增添新人，大部分是增添在已有成规可循的工作上。而对于新工作，我们应责成确能证明有能力的人来担任。老实说，做一项新工作，本身就是一场赌博；倘若再另聘新人来做，就更是赌上加赌了。我们都亲眼见过许多人在其他单位工作成绩非常卓越，而转到我们的单位工作时却一败涂地。这类教训实在应该记取。

当然，任何一个组织都必须时时注入新血。如果任何职位都只在原有名单中找人提升，这组织必将萎缩。问题是新人不宜用于风险最大之处，例如高层职位，或主持某一新工作的职位。任用新人，可用在“比高层略低”的职位上，用在已有成规或目标明确的职位上。

要“出新”，必从“推陈”着手。任何一个组织，都不缺乏新的创意。所以，严格说来，我们的问题不是缺乏“创意”，所缺乏的只是创意的执行。人人都在为昨天的任务而忙碌。只要能够推陈出新，即使是最暮气沉沉的机构，也能获得生机。

杜邦公司（Ｄu Pont）有一个好例子：某一产品或流程在“尚未”开始走下坡路之前，他们就毅然放弃。杜邦公司从来不将其有限的人力和资金，用来保卫昨天。但是大部分的公司，往往抱着另一种

观点。他们总是说：“只要我们努力，我们总会有市场！”他们总是说：“我们公司靠这项产品起家，我们有责任让这项产品在市场上维持下去。”

有趣的是，这样的公司，虽然常常选派他们的管理者参加各种有关创造力的研讨会，却偏偏找不出新的产品。而杜邦公司，却天天忙于生产和推出新的产品。

推陈才能出新，这是放诸四海皆准的原则。我们有理由相信：如果美国仍旧采用1825年的各项交通制度，可断言今天一定还有古董马车——当然一定是国营事业，一定有巨额的经费补助，也一定有“重新训练马匹”的狂热研究方案。

先后次序的考虑

在管理者面前，摆着许多值得去做的工作，但管理者的时间却非常有限。未来的机会也很多，但能抓得住机会的能人却太少。而且，管理者还难免会遇到不少问题和危机。

因此，这就涉及哪些事情需要优先处理，而哪些事情可以缓一缓再办的决策了。那么，到底根据什么来做这一决策呢?是由管理者来决定，还是由压力来决定？但是，不论如何决定，工作量总得配合我们可用时间的多寡；也只有在我们确有足够的人力去做时，才能为我们带来机会。

如果按压力来决定优先，结果必将牺牲许多重大的要务。这样的话，我们肯定没有时间来完成一件任务中最耗时间的部分——将决策转化为行动的过程。除非我们能将一件任务转化为组织的行为，否则任何任务都无法完成。也就是说，除非组织中人人都能以某一任务为己任，除非人人都能以新方式来处理其原有的工作，除非人人都确认有承担新工作的必要，也除非人人都能将主管的新计划化为他们的日常工作，否则任何任务都肯定无法完成。如果因为没有时间而忽略了这些准备，必将一事无成。而一事无成，正是身为管理者未能集中主要精力，未能抓住首要任务的结果。

按压力来决定优先，还会产生另一种后果：组织中的高层，必将不肯做任何决定。一般来说一件新任务肯定不是为了解决昨天的困难，而是为了一个新的明天，所以总是可以缓办的。而且说到压力，往往总是为了昨天。高层既然让压力来决定优先，那么对于非现有人力所能做的任务，自然会不免忽略。高层必然会疏于注意组织之“外”，必将与组织的外界现实脱节。而只有外部世界，才可能产生成果。因为所谓压力，总是偏爱机构内部的事务，偏爱已经发生的事情而忽视未来，总是喜欢危机而忽视机遇，总是倾向于急功近利而对真正的现实世界视而不见，总是看重紧急事务而对关系重大的事务反应木然。

我们要做的并不只是弄清楚哪些事情必须优先去做，那是很容易做到的，每个人都可以做得到。很多管理者不能做到集中精力于某项工作，其主要困难在于他们确定不了哪些事情可以缓一缓，就是说要能确定哪些事情可以暂时不去做，并且能把这一决定坚持到底。

许多管理者都知道，所谓“暂行缓办”，实际就是“永远不办”。许多管理者都知道，一个计划如果该办时不办，日后再恢复办理，恐怕就不一定适当了。进行一件计划，时机的掌握何等重要。本来五年前就该开始的工作，延后五年几乎必然是最大的失策。

19世纪末英国维多利亚女王时代的小说中，有一篇描写一对相恋的青年男女，21岁时没有结婚，直到他们38岁，男已鳏、女已寡，两

人复遇而结合。但此时他们已不再有当年年轻的欢乐了。如果21岁时成就良缘，他们也许能共同生活、共同成长。可是17年后，虽复相遇，两人都已在不同的环境中成长，性格也产生了很大的差异。

一个人在年轻时有志学医，但因种种原因走上了经商之路。后来到了50岁，虽然已经商有成，但是如果再想回头学医，恐怕已难以如愿，至少也很难成为名医了。他将深感年老学医之难，而以学医为一大苦事。以机构的合并为例：两个企业如果在六七年前合并，至今应该已有相当发展了。只因为当时某一企业的总经理不愿在合并后屈居他人之下，而未能成为事实。六七年之后，那位当初不愿屈居的总经理已告退休，这两个企业的合并是否值得旧事重提？时过境迁，合并恐怕不见得合适了。

由于被搁置实际上等于被取消，所以管理者都不敢轻易地延缓任何工作。他们明白，被延缓的工作虽不是他们最优先要做的事情，不过一旦被延缓，也是有风险的。自己缓办的结果，说不定竞争同业就赶在前头了。政治家或政府机构的首长对此尤其敏感，某一政策决定缓办，谁也不能保证不会因此掀起政坛的轩然大波。

例如有关民权问题，艾森豪威尔总统没有视为优先，肯尼迪总统也没有视为优先。又例如约翰逊总统在就任之初，很明确地指出越战问题及其有关外交事务乃属“优后”事项。后来情况变化，连当初支

持约翰逊总统，以“与贫穷作战”为优先政策的自由派人士，也掀起了激烈的反应。

决定延缓一项工作，并不是一件愉快的事情。因为我们的“优后”，往往是别人的“优先”。列举一份第一优先的工作单，事事都办，但均浅尝辄止，显然容易得多。这样经常能使人人皆大欢喜，然而结果却是一事无成。

如何决定优先，研究起来确实很复杂。不过我们可以说，在决定哪些应该优先、哪些可以延缓这个问题上，最重要的并不是分析，而是拿出应有的勇气来。

以下是几条可帮助确定优先次序的重要原则，每条都与勇气密切相关：

•重将来而不重过去；

•重视机会，不能只看到困难；

•选择自己的方向，而不盲从；

•目标要高，要有新意，不能只求安全和方便。

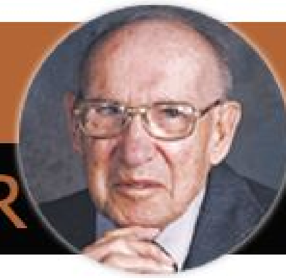
试看许多在研究方面卓然有成的科学家的成就，与其说是他们的研究能力决定了研究的成果，倒不如说是他们寻求机会的勇气决定了

研究的成果（当然，像爱因斯坦创相对论，玻尔创原子结构，或普朗克创量子论这样的天才除外）。大凡从事研究的科学家选择研究课题时，如果着眼于易于成功而非着眼于接受挑战，那他们纵然能够成功，其成功也相当有限。他们的成功，也许可以使他们的名字在别人的论文中出现，但却不能创造出一条以他们的姓名命名的“某某氏定律”来。所以真正的成就，只属于那些善于抓住机会选定研究课题的人，属于那些能把别人确立的准则只当做制约因素，而不当做决定因素的人。

同样的道理，在企业经营方面，成功的事业，不是迁就现有产品线来开发新产品的事业，而是以开发新技术或开发新事业为宗旨的事业。当然，如果说创新有风险、有艰辛、有不确定性，那么不管创新是大是小，同样是有风险、艰辛和不确定性。化机会为成果，肯定比解决旧问题更有生产性。解决旧问题，总不过是恢复昨天的平衡而已。

优先与延缓的问题不是一成不变的，根据实际情况的变化，经常需要对这种先后次序进行重新考虑和修正。例如，哪位美国总统都不会有一成不变的优先处理某些事项的计划。其实，在完成必须优先处理的事项的过程中，哪些应该优先，哪些可以挪后，也总是在不断变化的。

换言之，一位有效的管理者，会把主要精力集中在当前正在进行的工作上，而不会再去兼办其他工作。完成一件事情之后，他会根据情况的变化，再决定下一步的优先事项。



第6章　决策的要素

管理者的任务繁多，决策只是其中一项。管理者在决策时通常并不需要花很多时间，但决策却是身为管理者特有的任务。所以，决策问题值得做特别的讨论。

只有管理者才需要做决策。管理者之所以为管理者，正是由于他拥有特殊的地位和知识，所以人们期望他能做出对整个组织、绩效和成果具有特殊影响的决策。

因此，卓有成效的管理者，做的是有效的决策。

他们的决策，是一套系统化的程序，有明确的要素和一定的步骤。我们常常读到有关决策的著作，然而管理者决策时实际采用的程序，与那些著作讨论的程序几乎完全不同。

有效的管理者不做太多的决策。他们所做的，都是重大的决策。他们重视的，是分辨什么问题为例行性的，什么问题为策略性的，而不重视“解决问题”。他们的决策是最高层次的、观念方面的少数重

大决策，他们致力于找出情势中的常数。所以，他们给人的印象，是决策往往需要宽松的时间。他们认为操纵很多变数的决策技巧，只是一种缺乏条理的思考方法。他们希望知道一项决策究竟涵盖什么，应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的结果，而不是决策的技巧；他们需要的是合乎情理的决策，而不是巧妙的决策。

有效的管理者知道什么时候应依据原则做决策，什么时候应依据实际的情况需要做决策。他们知道最骗人的决策，是正反两面折中的决策，他们能分辨正反两面的差异。他们知道在整个决策过程中，最费时的不是决策的本身，而是决策的推行。一项决策如果不能付诸行动，就称不上是真正的决策，最多只是一种良好的意愿。也就是说，有效的决策虽然是以高层次的理性认识为基础，但决策的推行却必须尽可能地接近工作层面，必须力求简单。

有关决策的案例研究

在美国商业史上，有一位不大为人所知的企业家，其实也许是一位最有效的决策人。他就是20世纪初美国贝尔电话公司的总裁费尔先生。费尔担任该公司总裁，是在1910年之前，直到20世纪20年代中期，前后将近20年。在这段时期中，费尔创造了一个世界上最具规模、成长得最大的民营企业。

电话系统应该民营，在今天的美国看来是理所当然的。然而在世界发达国家的电话系统中，只有贝尔公司经营的北美洲（包括美国以及加拿大的魁北克和安大略两省）不是由政府经营。尽管享有垄断，而且原有市场也已饱和，但是作为一家公共事业公司，能经得起风险并能在风险中飞速成长的，只有贝尔公司。

贝尔公司为什么能有这样的成就？绝非由于幸运，也绝非由于所谓“美国人的保守作风”。主要的原因，在于费尔担任该公司总裁将近20年之内，做了四项“战略决策”。

起初，费尔看清了一个电话公司如果想保持其民营形态，自主经营，必须有突出而与众不同的局面。当时，欧洲各国的国营电话公司都经营得很稳健。费尔想，贝尔公司如果也认为“平安就是福”，就能不被政府收归国营，那是靠不住的，迟早难以避免政府的接收。他认为仅采取防守政策，最后结果肯定是失败，防守政策将麻醉管理层

的创造力。因此，费尔有了第一个重要观念：贝尔公司虽是民营企业，但是应该比任何政府机关都更加照顾社会大众的利益，而且更为积极。出于这样的考虑，费尔做出了第一项大决策：贝尔电话公司必须预测并满足社会大众的服务需求。

所以，费尔担任公司总裁后，提出了“为社会提供服务是公司的根本目标”的口号。在20世纪初期，这是绝难为人接受的口号。而且，费尔并不以提出这句口号为满足，也不以管理层应确能兼顾服务与盈利为满足。他还制订出了用以衡量管理人员及经营水平的统一尺度，用以衡量服务工作的好坏，但他从来不强调利润完成的情况。经理只对服务情况负责，至于公司的管理和资金的筹集，那是公司高层的任务，他们要负责把公司的最佳服务转化为适当的收益。

与此同时，费尔还有一项新认识：一个全国性的电信事业，绝不能是传统的自由企业，换言之，绝不是一个无拘无束的事业。他认为如果想避免政府的收购，唯一的方法便是所谓的公众管制。所以，一项有效的、公正的和有原则的公众管制，是符合贝尔公司的利益的，而且事关公司的存亡。

所谓公众管制，在当时的美国虽然不是个生疏名词，但在费尔先生提出这项结论时，公众管制并无力量。当时企业界坚决反对，法院方面也不支持，所以有关公众管制的法律条文无法实施。公众管制委

员会的人手和经费都不足，所以委员一职都成了第三流政客无所事事的闲差。

但是费尔先生却决定把实现公众管制作为贝尔公司的目标。他将这一目标交付各地区的子公司总经理，责成各子公司设法恢复各管制机构的活力，倡导管制及等级审定的观念，以期能有公平合理的公众管制，一方面确保公众利益，同时又能使贝尔公司顺利经营。由于贝尔公司的高层管理成员包括子公司的总经理，所以整个公司及其所属每一子公司，都能朝向这一目标而努力。

费尔先生的第三个大决策，是为公司建立了贝尔研究所，并成为企业界最成功的科学研究机构之一。他的这项决策，也是以一个垄断性民营企业必须自强不息才能保持活力的观念为出发点。他在做这项决策时，曾经自问：“像贝尔公司这样的垄断性企业，应该如何永保其雄厚的竞争力？”当然，他所说的竞争力，并不是通常在有同业竞争情况下的竞争力。但是他知道，一个垄断性的企业如果没有竞争力，就很容易变得刻板和僵化起来，无法适应变化，无法谋求自身的发展。

在费尔看来，一个垄断性的企业虽然没有对手，但是应该以将来作为对手。电信事业以技术最为重要，有无前途，都视其技术能否日新月异。贝尔研究所就是在这一观念下成立的。老实说，贝尔研究所

绝不是企业界所设立的第一个研究机构，但却是第一个以更新现有产品为己任的研究机构，尽管那些产品当时收益还不错。

贝尔研究所于第一次世界大战期间正式成立的时候，确是当时企业界的一项令人迷惑的创新。即使在今天，恐怕也没有多少人能了解所谓研究，其实是“旧世界的破坏者”，和“今天的否定者”，目的是创造一个不同的明天。大多数研究机构都进行的是防御性的研究，但求能维持“今天”，而贝尔研究所一开始就放弃了防御性的研究。

最近十多年来，费尔的观念已由事实证明了其正确性。贝尔研究所第一步发展的通信技术，已使整个北美洲成为一个巨无霸的自动通信网。后来更发展到连当初费尔本人也没有梦想到的领域中了，例如电视节目的转播、电脑资料的传送，以及通信卫星等等，都是最近几年成长最快的通信技术。今天种种科学和技术的发展，包括信息处理的数学理论，以及诸如晶体管、电脑逻辑设计等的新产品及新方法，大部分都得归功于贝尔研究所之首开其端。

在费尔任期的最后阶段中，他又做了第四项重大决策。那已是20世纪20年代之初了，他开创了一个大众资本市场。这项大决策的出发点，依然是为了要贝尔公司作为民营企业能继续生存下去。

许多企业之所以被政府接管，多半是由于无法取得所需的资金，而非由于社会主义。在1860~1920年间，欧洲的许多铁路公司被政府接

管，主要就是由于这个原因。英国的煤矿和电力公司由政府收归国营，也是因为缺乏推行现代化所需的资金。第一次世界大战后的通货膨胀期间，欧洲大陆的许多电力公司也是因同样的原因被政府接管。当时各公司在货币贬值的情况下不能提高电费，结果弄得虽然有心改善经营，可是却无法筹措资金。

费尔做这项大决策时，他本人是否已看了这个问题，现已无法查证。不过，他确实已经了解到贝尔公司需要大量资金的供应，而这些资本又不能从当时的资本市场取得。20世纪20年代的资本市场只是投机者的市场，当时许多公用事业尤其是电力公司，都曾经设法发售股票，以期吸引投机者。他们组成了控股公司，设法使公司普通股具有较佳的股息，但公司所需的营运资金，仍要按传统方式从保险公司之类的金融机构来获得。费尔认为，把企业的资金来源建立在这样的基础上，风险是很大的。

费尔的构想，是发行一种AT＆T（美国电话电报公司）普通股。但他设计的这种股票，与当时的投机性股票完全不同。他的设计着眼于社会大众，尤其是当时新兴的所谓“莎莉姑妈”的中产阶层的主妇。“莎莉姑妈”手头拥有游资，想投资，但却担不起风险。费尔设计的AT&T普通股，正是针对“莎莉姑妈”的意愿：这种股票股息有保证，完全符合她们的需要。而且，这又是一种普通股，能享有资产增值带来的好处，还可免于通货膨胀的威胁。

但是严格说来，所谓“莎莉姑妈”型的投资人事实上尚未完全形成。拥有资金有购股能力的中产阶层当时才刚刚出现。他们仍沿袭传统的习惯，有余钱都存入银行或购买保险，敢于冒风险的，就进入到投机股票市场上。当然，这并不是说费尔创造了“莎莉姑妈”。这只是表示他诱导当时的“莎莉姑妈”成为投资人，动用她们的储蓄，符合她们的利益，也符合贝尔公司的利益。这一决策使贝尔公司在近50年来，一直有充裕的资金来源。直到今天，AT＆T普通股仍旧是美国和加拿大中产阶层投资的对象。

而且，费尔也设计了自己的一套实施办法。那些年来，贝尔公司一直没有依赖华尔街，而由公司本身成为股票的承兑人和包销人。当初费尔的财务助理季福特是这一制度的主要设计人，在后来他接替费尔出任贝尔公司的总裁。

费尔先生的四项重大决策都是有针对性的，都是为了解决公司和他当时所面临的问题。这些大决策的思想，充分体现了什么才是真正的、有效的决策。

我们再举一个例子来说明。斯隆先生1922年出任通用汽车公司总裁，其时正当费尔先生退休之前不久。斯隆也跟费尔相似，设计和构建了一个举世无双的大企业。他不是费尔，他的时代也不是费尔的时代，但是他所做的一项令人难忘的大决策——使通用公司采取分权组织制度，跟费尔所做的大决策相比，同样是了不起的大手笔。

斯隆先生著有一本回忆录，书名是《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors，1964年纽约Doubleday公司出版）。书中说他在1922年接任时，通用公司的组织简直是一盘散沙，各自为政。通用公司原是由几个企业合并而成，但是在合并后，各部门的主管，都像是独立部落的酋长，完全不听“王命”。

解决这样的问题，传统上不外有两种办法。第一种办法，是把这些“强有力的酋长”调离。这就是洛克菲勒建立标准石油公司，和摩根建立美国钢铁公司的办法。第二种办法，是留任这些“酋长”，仍由他们指挥“他们的”事业，而总公司尽量不加以干预。其实这哪里是解决办法，只是尾大不掉的无政府状态，只有寄望于“酋长们”会因他们本身的经济利益，而顾到总公司的整体利益而已。事实上通用公司的创办人杜兰特和斯隆的前任杜邦，都是采取这种办法。而在斯隆接任时，通用公司败象已露，“酋长们”的不合作，已使得公司濒于关门大吉的边缘了。

斯隆先生看清了问题的根本，认为这并不是因为合并才发生的过渡期间的问题，而是一个大型企业常见的问题。他认为一个大型企业，需要有一个统一方向和一个管制中心；需要有责权的高层管理；也需要积极进取和干练的业务经理，他们应该有选择其经营方法的自由，应该有确切的责任和履行其责任的职权，应该有足以使他们发挥所长的范围，应该使他们的成就得到应得的鼓励。斯隆先生看到了这

些需要，其实何止是当时的通用汽车公司有此需要，随着公司的逐渐老化，任何一家有赖发展主管才干的公司，又何尝不有此需要。

在斯隆先生之前，事实上人人都看到了这个问题，都认为是一项人事问题，必须靠权力的明争暗斗，出现一个最后胜利者之后才能解决。然而斯隆却认为这是一个制度上的问题，只有通过建立新的组织结构才能解决，所以他构想了分权制度，这既可以保证分公司的经营自主权，又可以体现总公司的方向及政策指导。

斯隆这一设计是否有效，不妨用“反证法”来说明。那就是说，我们不妨看看通用汽车公司在什么地方没有杰出的成就。自20世纪30年代以来，通用汽车公司最差劲的一步，是他们对美国人的政治兴趣，以及美国政府的方针和政策的预测都不准。而这恰恰是公司没有采用“分权制度”的唯一领域。自从1935年以来，通用公司要求每一位高级主管，都必须是保守的共和党党员，从这一点就不难看出问题所在了。

上文介绍贝尔公司的费尔和通用汽车公司的斯隆两人的重大决策，内容各不相同，所解决的问题也各不相同，但两人的重大决策，却有几项相同的特性，那就是：他们解决问题，都着眼于最高层次的观念性的认识。他们先透彻地思考该决定的是什么，然后研究制定决策应采用的原则。换句话说，他们的决策，不是为了适应当时的临时需要，而是战略性的考虑。所以，他们做了创新性的重大决策。当

然，他们的大决策，也因此引发了很多争议。事实上他们那些决策，都与当时“众所周知”的看法大不相同。

以贝尔公司的费尔来说，竟曾遭到贝尔公司董事会的解聘。他提出“为社会提供服务是公司的根本目标”的观念，被人指责为神经不正常，因为谁都认为企业的目的在于盈利。然而，若干年后，美国出现了将电话收归国营的警报，董事会又急急忙忙请费尔先生回来。此外费尔决定投下一笔经费设立研究所，用来更新公司现有的技术与工艺，而公司的现有技术与工艺，当时正为公司带来极大的盈利。同时他又拒绝利用当时的资本市场来筹措资金。这两大决策都同样遭到董事会激烈的反对，认为是费尔无可理喻的怪想法。

同样地，斯隆的分权制度计划，也曾饱受抨击，谁都认为是行不通的事。

在当时的美国企业家中，自然也有不少头脑很新的人物，例如福特就是其中一位。但是即使在福特看来，费尔和斯隆的决策也都嫌过于大胆了。福特曾经坚信他们开发的一种“T型”车，必将是永远受欢迎的车型。因此，费尔有意要让贝尔公司的现有生产技术过时的努力令福特大为不解。而且，福特坚信只有最严格的集权才能产生效率和成果，所以斯隆的分权计划，在福特看来，恐怕也将被认为是自寻死路。

决策的五个要素

费尔和斯隆的决策，主要的意义，绝不是表示决策应标新立异，也不是表示决策应有引人争

议的特性，而是表示出决策的以下五点特征：

1.要确实了解问题的性质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决。

2.要确实找出解决问题时必须满足的界限，换言之，应找出问题的“边界条件”。

3.仔细思考解决问题的正确方案是什么，以及这些方案必须满足哪些条件，然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受。

4.决策方案要同时兼顾执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动。

5.在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性。

这就是有效决策的五个要素。以下我们一一予以较详细的说明。

有效的决策人首先需要辨明问题的性质：是一再发生的经常性问题呢，还是偶然的例外？换言之，某一问题是否为另一个一再发生的问题的原因？或是否确属特殊事件，需以特殊方法解决？倘若是经常性的老毛病，就应该建立原理原则来根治；而偶然发生的例外，则应该按情况做个别处置。

按问题的发生情况来说，细究起来，不只有“经常”和“例外”两类，一般可以分成四类。

第一类，是真正经常性的问题。发生的个别问题，只是一种表面现象。

管理者日常遇到的问题大部分都属于此类。例如生产上的库存决策，严格说来不能称为决策，只能说是一种措施。这类问题是经常性的，生产方面的许多问题，大都属于这种性质。

工厂中的生产管制及工程单位所处理的这类问题极多，每月要有好几百件。然而，分析起来，这类问题绝大部分只是一种表面现象，是一些反映基本情况的表面现象。但是，生产部门的程序工程师及生产工程师往往很难看透这一层，他们是“身在此山中”，所以“不识庐山真面目”。有时候，也许他们每个月都会碰到类似问题，如输送蒸汽或流体的管子接头坏了。这样的问题，只有经过较长时间的分析之后，才能显示其为“经常”的性质。这时他们才能发现究竟是否由

于温度或压力过高，超过设备的负荷，需将接头重新设计。但是在得到这一结论前，生产部门往往早已花了不少修理管子接头的时间了。

第二类问题虽然是在某一特殊情况下偶然发生，但在实质上仍然是一项经常性问题。

例如某公司接受另一公司的建议，两家合并为一。如果该公司接受这一建议，就永远不会再接到第二次同样的建议了。对这家公司来说，对其董事会及管理机构而言，接受这种建议只能是一次性的，是一种特殊的问题。但是，细究这一问题的本质，却的确具有“经常”的性质，企业界随时可能出现这种问题。因此在考虑是否接受时，应以某些原则为基础，必须参考他人的经验。

第三类问题，才是真正偶然的特殊事件。

在1965年11月间，美国的整个东北部地区，从圣劳伦斯到华盛顿一带，发生了一次全面停电。根据初步的调查，这的确是一个真正的特殊偶发事件。又例如20世纪60年代初期，因孕妇服用“沙立度胺”而产生畸形婴儿所造成的悲剧，也属于此类。但是这一类偶发事件，发生的概率只有千万分之一或亿万分之一，发生过一次之后，就不太可能再发生第二次。就像我们坐的椅子忽然间自动分解成碳、氢、氧等等元素一样，是根本不可能发生的。

真正偶然性的例外事件实在少之又少。但是，一旦发生时，我们必须自问：这究竟是一次“真正的偶发事件”，还是另一种“经常事件”的首次出现？

这也就是我们要介绍的第四类问题：首次出现的“经常事件”。

以上文所举两例来说：美国东北部地区的停电和沙立度胺引致婴儿畸形，直到今天我们才判定其均为“经常事件”之首次出现。我们已具备现代化电力技术和医学知识，如果能寻求“经常性的解决方法”，这种停电事件和畸形婴儿的悲剧，应是不至于一再发生的。

除了上述第三类“真正偶发的特殊事件”之外，其余三类均需要一种“经常性的解决方法”。换言之，需要制订一种规则、一种政策或一种原则。一旦有了正确的原则，一切类似问题的解决就将易如反掌。换句话说，问题再度发生时，即可根据原则去处理了。只有第三类“真正偶发的特殊事件”才必须个别对付，没有原理原则可循。

有效的决策人常需花费不少时间来确定问题的属性。如果类别错了，其决策必为错误的决策。

我们常犯的错误，便是误将“经常问题”视为一连串的“偶发问题”。换言之，没有了解问题症结所在的基础，其结果自然是失败与无效。

在美国肯尼迪政府时代，许多内政政策的失败，都是犯了这项错误所致。肯尼迪总统手下自然有不少高手，但他们只做了一件成功的工作，那就是古巴导弹事件的处理。如果他们没有这一项表现，肯尼迪政府真就是一事无成了。主要的原因就在于他们自己所称的所谓“实用主义”。他们没有建立原则，坚持“兵来将挡、水来土掩”。然而人人都看得很清楚，甚至他们自己也看得很清楚：他们所赖以制定政策的那些基本设想，他们对战后局势的基本估计，已越来越脱离当时外交和内政的实际。

另一种常犯的错误，是误将真正的新问题视为旧病复发，因而仍旧应用旧原则。

美国东北部的停电即为一例。当初的停电，本来只限于纽约和加拿大安大略一带，后来范围越来越广，滚雪球似的扩展到整个东北部。纽约市的电力工程师起初运用了只适用于正常负荷情况的“旧原则”来处理。后来他们经过详细检查，发现了非比寻常的现象，才知道不能用平常方法，而必须用非常方法来解决。

反之，肯尼迪总统处理古巴导弹事件之所以成功，就是因为看准了这是一件“非常事件”，应以“非常”手段来处理。肯尼迪总统决定之后，他的智慧和勇气才得以发挥力量。

第三种常见的错误，是对某些根本性问题的界定似是而非。以下是一个例子。

自从第二次世界大战结束以来，美国军方常感到他们留不住高素质的医务人员。军方曾屡次研究这一问题，提出了不知多少建议。但是，所有的研究工作，都是以一项听来头头是道的假定为基础的——认为问题在于待遇不够，殊不知真正的原因在于军医的传统制度。美国的军医组织

一向重视普通医师，然而今天的潮流已经是分科精细，重视专科医师了。照军方的系统，军医在人事晋升的阶梯上，只能爬到行政方面去，最后导致与医学研究脱节。年轻一代的医务人员感到他们在军中服务的结果，最后不是升官，便是永远做普通医生，对于他们的所学所长不免是一种浪费。他们真正的需要，是能有发展医学才干，成为一位专门医师的机会。

老实说，美国军方到今天也还没有正视这一根本问题。难道说他们愿意使军医一直停滞在第二流医疗机构的阶段，只让那些不能成为一流人才的医师留在医院里吗？或者，他们是否已打算对军队的医疗机构进行彻底改革?我看除非军方能接受这项观念，认为这是一项重要决策，否则年轻有为的医生始终会外流的。

最后一种错误，是只看到问题的部分，而没有看清全貌。

1966年，美国汽车工业忽然受到攻击。社会各界纷纷指责美国的汽车不安全，而业界本身竟一时惊慌失措。但是，事实上美国汽车业界不但重视车辆本身的安全，而且注意到公路工程和驾驶人员的训练。社会上说车辆肇祸的原因，一在于道路不良，一在于驾驶不慎，这种说法极为动听。凡是与车辆安全有关的机构，从公路警察到驾驶学校，都以安全第一为共同的目标；而且这项安全运动确实已收到了效果：重视行车安全的公路，车祸次数显然较少；受过安全训练的驾驶人员，其肇事事件也同样很少。但是，事实上的证据是：以每1 000辆汽车或者以每行驶1 000公里来计算的肇事比率，虽然一直不断下降，但车祸总数及车祸损害程度，仍在继续上升。

很久以来我们都知道，在所有肇事事件中，酒醉驾驶或极少数有“行车肇事倾向”的驾驶人员所引发的车祸，往往占车祸数的3/4左右；而这种车祸，确实不是驾驶学校所能负责，也不是公路不良所造成的。很久以来我们也知道，努力的重点，其实在于应针对那些非交通安全法规和训练所能控制的车祸。就是说，除了公路安全和驾驶训练以外，还得同时在技术方面设法，使得万一发生车祸，伤亡情况可以减轻。汽车制造业应该做的，是在技术方面不但使车辆在“正常驾驶”下能确保安全，而且在“不正常驾驶”下也能够提高车辆的安全性。但美国汽车制造业竟没有看到这一层。

由上面这个例子，我们可以知道“一知半解”有时比“全然不知”更为可怕。凡属与交通安全有关的机构，包括汽车制造商、公路安全委员会、驾驶员协会以及保险公司等等，都有一种误解，不敢承认车祸绝对不能避免，而以为凡有车祸即为忽略了安全。这种情况，正像我们上一代的老祖母一看见专治性病的医师，就认为这种医师在鼓励不道德的性关系一样。这是将“是非”和“道德”混淆在一起了。正因为人都免不了有时会混淆不清，以至于产生了不周全的假定，这才是最危险和最难于改正的。

一位有效的决策者碰到问题，总是先假定该问题为“经常性质”。他总是先假定该问题是一种表面现象，另有根本性的问题存在。他要找出真正的问题，不会只满足于解决表面现象这类问题。

即使问题确实是偶发性的，有经验的决策者也会先怀疑这是不是另一项新的经常问题的首次出现。

所以，一位有效的决策者，第一步总是先从最高层次的观念方面去寻求解决方法。如果公司资金不足，他不会马上想到发行最容易售出的债券。如果他认为在可预见的未来，有赖资金市场的协助，他会创造一类新的投资人，设计一种也许目前根本还不存在的大众资本市场的新证券。如果公司的各部门主管都非常干练，但是不肯听命，他也不会马上想到杀鸡儆猴，而会从更根本的立场建立一种大组织的观念。

社会生活及政治生活中最显著的一项事实是：暂时性的事物往往具有永久性。这类的例子很多，比如英国的旅馆登记制、法国的房屋租赁管制，以及美国政府中的许多“临时建筑”，都是在第一次世界大战时草草创设的。当时都以为最多三五个月就会取消，可是经过50年后，这些临时措施还是屹然不动。有效的管理者都懂得这个道理。当然，这并不是说有效的管理者永远不会采用临时措施。不过，他会问自己：“如果这个临时办法被长期执行下去，我会愿意吗？”如果他的回答是否定的，他就会从更基本的、更理性的及更广泛的观念上去另谋解决之道。换言之，他会建立一项正确的原则。

因此，有效的管理者所做的决策一般不会太多。但这并不是因为做一项原则性的大决策需要很长时间。事实上原则性的决策，通常不会比头痛医头、脚痛医脚的决策所需的时间更长。有效的管理者实际上没有做太多决策的必要。他既已经设计了一套规则和政策来解决经常事件，就可以运用有关的规则来解决绝大多数的问题。西方有一句谚语说：“法律越复杂，律师越无能。”在那样的国家里，每一个案件都将是一个独特的案件，而不是一般法理下的案件。同样的道理，一位管理者如果天天要做决策，时时要做决策，那恰恰说明他是个疏懒和无效的人。

决策者也常常要留意是否有非常事件出现。他一定经常自问：“这一解释能说明某些事件吗？能说明所有同类的事件吗？”他一定

经常想，这个问题的解答，可能引发什么结果？例如是否能消除车祸？然后观察是否果然消除了车祸。最后，当出现了别的非常事件时，当出现了他的解答所不能解释的事件时，或者当发生的结果竟与预期不符时，他又回过头来重新检讨原来的问题。

事实上这样的步骤，早在2000多年前希腊医学家希波克拉底就提出来了；也正是希腊哲人亚里士多德所提倡的科学方法；也是300多年前科学家伽利略所应用的方法。换言之，这些步骤是自古以来的学人早已经说过、用过，而且经过时间考验的规则，人人能学会，人人也能有系统地应用。

决策的第二个要素，在于确实了解决策应遵循的规范。决策的目标是什么？换言之，最低限度应该达成什么目的？应该满足什么条件？用科学的术语来说，这就是所谓“边界条件”。一项有效的决策必须符合边界条件，必须足以达成目的。

边界条件说明得越清楚和越精细，则据以做出的决策越有效，越能解决需解决的问题。反过来说，边界条件不够明确，则所做的决策不论看起来如何了不起，都肯定是一项无效的决策。

通常，探求边界条件的方法，是探求“解决某一问题应有什么最低需要”。通用公司的斯隆在1922年接任总裁时想必做过这样的检讨：“如果解除各独立部门的自主权，能满足本公司的需要吗？”他

的答案是不能。他的问题的边界条件，在于使各经营部门都具备经营能力，负起经营责任。此外，他还需要一个统一的中央管制。所以，归结起来，根据边界条件的了解，他的问题是公司组织结构的问题，不是人事协调的问题，这使他获得了最后的结论。

边界条件往往不容易找出来，而且每个人所看到的边界条件往往也不尽相同。

美国大停电的那天早上，除了《纽约时报》，纽约市所有报纸都没有出版。原来那天停电时，《纽约时报》立刻把报纸改在赫德逊河对岸的纽瓦克印刷，当时纽瓦克还没有停电。当地的印刷厂除印刷本地的《纽瓦克晚报》外，还有很大的潜力。《纽约时报》本预订要印100多万份，结果却只印出了不到一半。这其中有个原因：据说就在《纽约时报》上了印刷机之后（这是当时许多人都知道的一个插曲），总编辑忽然跟他的三位助手起了争论。他们争论的问题，只是某一个英文单词如何分节。这一争论据说花费了48分钟之久，正是该报所能享有印刷时间的一半。原来是《纽约时报》自己订了一套英文写作的标准：他们印出的东西绝不容许有任何文法上的错误。

我们不知道《纽约时报》这段故事是否真实——我本人就不大相信。但是任何人恐怕都会奇怪，为什么《纽约时报》管理当局会有那样的规定。不过，既然报纸有了那样的规定，总编辑坚持不容许文法错误，这一决定总是对的。总编辑的心目中所看到的边界条件，不是

报纸每天应该发行多少份，而是不得出现任何错误，以保持《纽约时报》英文文法的权威。

有效的管理者明白，一项不符合边界条件的决策，肯定是无效和不适当的决策。不符合边界条件的决策，有时比一项符合“错误的边界条件”的决策更加误事。当然，不符合边界条件，与符合错误的边界条件，两者都是错误的决策。不过，边界条件错了，还可能有修正的余地，仍可能成为有效的决策。如果根本与规范相反，那就往往难于补救了。

事实上，我们对边界条件必须保持清醒的认识，这能提醒我们一项决策什么时候应该抛弃。这里我们可以举出两个实例来说明。第一个实例，是边界条件含糊不清的决策；第二个实例，则是边界条件清晰明确，因而决策人能够立即以新决策来取代不合时宜的决策。

第一个实例，是关于第一次世界大战时德军参谋本部所做的“舒利芬计划”。所谓舒利芬计划，是德军在东西两面同时作战的战略。根据这一计划的构想，德军对付俄军，只需用小部分兵力来牵制，因为当时俄军力量较弱；但对付法军则要全力作战，期望以闪电战一举歼灭法军，然后再转而对付俄军。按照这一计划，自然在作战初期，德军要让俄军深入德境，等到对法之战获胜之后，再开始对俄军反攻。不料事出意外，俄军侵入德境的速度太快，在1914年8月间，东普鲁士已全面告急了。

当初舒利芬将军拟订作战计划时胸有成竹，一切边界条件都十分明确。然而他的继任将领，不幸只擅长作战而拙于决策和战略。所以，德军后来竟抛弃了舒利芬计划中最基本的原则：德国的军力应集中而不应分散。按理来说，德军可以将舒利芬计划完全抛弃。然而他们却固执于原计划，遂使原定目标不可能达成。其结果是，德军在西边的兵力调走了，使对法之战的胜利无法贯彻到底；而在东边的兵力，又不足以对抗俄军。终于造成舒利芬计划中，原欲竭力避免的一种“僵持战局”产生了。僵持战局只是兵力的消耗，靠人力才能取胜，而不是靠优秀的战略来取胜。所以，从此以后，德军的作战完全走了样，只能靠随机应变，靠鼓励士气和靠奇迹，而不是靠最初所订的战略了。

现在再举第二个例子，是1933年罗斯福总统的故事。罗斯福总统当初在竞选活动中提出的口号是“经济复兴”。他拟订了一套经济复兴计划，原是以1933年时美国财政的保守政策和预算平衡为基础。可是不巧在罗斯福总统接任之前，美国的经济几乎整个要垮了。当然，发生了这种变化，罗斯福的经济政策也许在经济上仍然可以行得通，但是在政治上明显是很难搞下去了。

于是，罗斯福立刻另提了一项政治目标，来代替当初的经济目标。他原先计划的是“复兴”，现在马上转变为“改造”。新计划要求有政治上的动力，因此，起初以保守为基础的经济政策，现在一变

而成为激烈的革新政策了。边界条件变了，罗斯福总统真是反应敏锐，不愧是一位伟大的决策者，能断然放弃原定计划，以保证施政的有效。

在各种不同的可能决策中要识别出哪项决策最危险（所谓最危险的决策，就是勉强可行的决策，唯有在一切顺利的情况下，才可能达成的决策），也必须了解边界条件。几乎每一项决策都有其意义，但是当我们进一步探究必须满足的规范时，便可能发现各项规范有互相冲突的情况。这样的决策纵然不能说是不可能成功的，最多也只是大致可能成功而已。若成功需寄望于奇迹，则问题不是奇迹出现的机会太小，而是我们不能依赖奇迹。

不过，对重要的决策而言，要确定边界条件和提出规范，光靠“事实”是不够的，还要看我们如何理解问题，这是一种充满风险的判断。

任何人都可能做出错误的决策，事实上任何人也确实会做出错误的决策。但是，任何人做决策，都不能不顾及边界条件。

决策的第三个要素，是研究“正确”的决策是什么，而不是研究“能为人接受”的决策是什么。人总有采取折中办法的倾向，如果我们不知道符合规范及边界条件的“正确”决策是什么，就无法辨别正

确的折中和错误的折中之间的区别，最终不免走到错误的折中的方向去。

那是在1944年，我第一次承接一件最大的管理咨询项目时得到的教训。

当时我负责研究通用汽车公司的管理结构和管理政策，斯隆先生是该公司董事长兼总裁。开始工作的第一天，斯隆先生便请我到他的办公室，对我说：“我不知道我们要你研究什么，要你写什么，也不知道该得到什么结果，这些都应该是你的任务。我唯一的要求，只是希望你将你认为正确的部分写下来。你不必顾虑我们的反应，也不必怕我们不同意。尤其重要的是，你不必为了使你的建议容易为我们接受而想到折中。在我们公司里，谈到折中，人人都会，不必劳你驾来指出。你当然可以折中，不过你必须先告诉我们什么是’正确的’，我们才能有’正确的折中’。”

斯隆先生的这段话，我认为可以作为每一位管理者做决策时的座右铭。

所谓“折中”，实际上有两种。第一种“折中”，即俗语所谓“半片面包总比没有面包好”。第二种“折中”，则可用古代所罗门王审判两位妇人争夺婴儿的故事来说明：“与其要回半个死孩子，不如保全婴儿性命，将婴儿送与对方好。”第一种“折中”，仍能符合

边界条件，因为面包本是为了充饥，半片面包仍然是面包。但是第二种“折中”，却完全不符合边界条件了：婴儿是一条生命，半个婴儿就没有生命可言，只是半个尸体了。

关于决策是否容易被他人接受的问题，如果老是要考虑如何才能被他人接受，又怕他人会反对，那就完全是浪费时间，不会有任何结果。世界上的事，你所担心的往往永不出现；而你从来没有担心的，却可能忽然间变成极大的阻碍。这就是说，如果你一开头就问：“这样做恐怕别人不肯接受吧！”那你永远不会有结果。因为在你这样考虑时，通常总是不敢提出最重要的结论，所以你也得不到有效和正确的答案。

决策的第四个要素，是化决策为行动。考虑边界条件，是决策过程中最难的一步；化决策为行动，则是最费时的一步。然而打从决策开始，我们就应该将行动的承诺纳入决策中，否则便是纸上谈兵。

事实上，一项决策如果没有列举一条一条的行动步骤，并指派为某某人的工作和责任，那便不能算是一项决策，最多只是一种意愿而已。

过多的政策说明令人困扰，尤其是在企业机构里更是如此：决策中没有行动的承诺，没有指定何人负责执行。所以，组织的成员看到

颁布的政策时，总不免是你看看我、我看看你，以为上级只不过是说说罢了。

若要化决策为行动，首先必须明确无误地回答下面几个问题：谁应该了解这项决策？应该采取什么行动？谁采取行动？这些行动应如何进行，才能使执行的人有所遵循？特别是第一个和最后一个问题，通常最容易被人忽略，以至于即使有了结果，也是灾难性的。

这里我们可以用一个故事，来说明“谁应该了解这项决策”的重要性。某一制造生产设备的大厂家，几年前决定停产某一型号的设备。这种设备本是该公司多年来的标准设备，迄今仍普遍使用，有关这种设备的订单很多，因此公司决定在未来三年继续向老客户提供这种设备。三年之后，公司才停止生产和销售这种设备。整个公司上下，谁也没有想到这一决策应让什么人知道。甚至公司采购部门也不知道，因此仍然继续订购这种设备的零件，采购人员只知道按销货金额的一定比率购进零件。结果到了公司正式停产的那一天，库房竟积存了足够8年到10年的零件库存。这笔损失真是相当可观。

决策行动还必须与执行人员的工作能力相适应。

某一化学公司几年前曾发生大批资金冻结于非洲某两个国家，无法汇出之事。该公司为了保护这批资金，决定投资于非洲当地的企业。他们选定的企业，第一，对非洲当地的经济发展确有贡献；第

二，不必从外面进口别的资源；第三，该企业将来成功后，一旦该国外汇解冻，应有希望转售于当地企业家，而将资金汇出。因此，该公司便积极着手筹备设厂，发展了一种简单的化学处理程序，将当地出产的热带水果加工。那种水果，在那两个国家中都有丰富的产量，但过去因没有加工而腐烂率极高，不能远销西方市场。

经过一番努力，两个国家的工厂都经营得非常成功。但是其中一个厂的厂长过于卖力，设定了过高的技术和管理水平，结果在当地找不到适当人选来接管。而另一个厂的厂长却能充分考虑到当地人员的水平，故加工程序较为简单，管理也较为容易。结果全厂自下而上，都能聘到可用的当地人才。

几年过去，两个国家都可以将外汇汇出了。在这时，公司准备将两家工厂转售当地的企业家。然而，那家有声有色、水准极高的加工厂，由于当地没有适合的技术和管理人才始终无法售出，结果该厂只落得清算了事。而另一家水准平平的工厂，当地投资人都竞相购买，公司不但收回了原先投下的资金，而且还大获其利。

事实上两厂的加工程序和经验方式基本上是相同的，问题只是第一家工厂当初在决策时，没有考虑到：“这一决策应由谁来执行？他们能做些什么？”所以，终于失败了。

尤其是为推行某一决策执行人员必须改变其行为习惯和态度时，化决策为行动更是最重要的考虑。在这种情况下，不但行动责任必须明确指定，执行人员必须确有能力，而且绩效的衡量及标准，和有关激励的制度，也都需要配合改变。否则，工作人员就会困于情绪的冲突之中。

例如贝尔电话公司的总裁费尔，当初提出“以服务为目的”的新决策时，如果没有同时设计出可以用于衡量管理绩效的服务标准，则这一决策必将落空。在那以前，贝尔公司一向以盈利或成本为衡量绩效的标准。由于费尔总裁提出了新标准，所以新目标才能顺利被人接受。

另一个相反的例子，是美国某公司总裁提出了一项新的组织结构和目标，结果失败了。该公司规模庞大，历史悠久，人人都引以为豪，而且人人都认为有变革的必要。这家公司多年来一直在同业中居于领先地位，近年来已呈现老化的迹象。同业中许多规模较小，但更积极的新公司不断兴起，成为该公司的竞争对手。这时董事长为了使变革计划能为人接受，特别将几位老派的代表人物提升到重要职位，坐享高薪，尤其是三位副总裁，也改由老派人物出任。结果这项变革计划终于落空，公司里的人都说：“他们不是真想变革！”

所以，如果某一新计划应有某项行为，实际上却在鼓励另一类行为的话，则人人都会明白：原来高层的期望不过如此，所谓变革只是

空口说说而已。

当然，要想每一个管理者都能做到像费尔先生一样，能将决策的执行融合于决策本身，那是不容易的。可是，我们至少应该思考，某一决策需要怎样的行动承诺，需要怎样的工作划分，以及有些怎样的人才可用。

决策的最后一个要素，是应在决策中建立一项信息反馈制度，以便经常对决策所预期的成果做实际的印证。

决策是人做的，人难免会犯错误。再了不起的决策，也不可能永远正确；即使是最有效的决策，总有一天也是会被淘汰的。

你如果不相信决策会过时失效，费尔和斯隆两位先生的决策可以证明。他们两人的创新力和魄力，可说是无人所能企及，但他们所做的几项大决策，到今天只有一项仍然可用，那就是费尔的“贝尔公司以服务为目的”。费尔当初设计的AT＆T普通股，早在20世纪50年代就因情况改变而大为更改了。当时兴起了所谓“机构投资人”，例如养老信托及互助基金等，这些基金便成了中产阶级人士投资的新方式。

再说贝尔研究所，虽然今天仍享有极其优越的地位，可是后来由于科学和技术的神速发展（特别是空间技术和激光的发展），任何一家通信公司都无法独立进行现代的研究工作了。而且，通信技术发展得太快，使电话在75年来头一次出现了许多劲敌。例如信息处理方面

的发展，已造成了一种任何通信媒介均无法居于压倒性优势的形势；贝尔公司仅以长途电话通信为主，自不能再独占通信市场了。至于费尔构想的所谓公众管制，固然今天仍不失为保卫私营电信事业的凭借，但是费尔当初费尽心力推动的各州单独立法，也已经日渐不合今天全国性甚至国际性通信系统的时代了。而且贝尔公司当年并没有促成美国联邦政府的立法管制，该公司只是竭力鼓吹，费尔本人还小心地避免卷入争论之中。

再说斯隆先生设计的通用汽车公司分权制度，虽然该公司今天仍在采用，但显然有待重新检讨了。当初他设计这一制度的基本原则，多年来已屡经修改变得面目全非了。例如当年独立经营的各汽车部门，今天已演变成无法完全控制其制造与装配的局面，所以自然无法对其经营成果负责。斯隆时代的各种品牌，从雪佛兰到凯迪拉克，也已不像当年斯隆构想的，可以代表车主的不同身价了。尤其重要的是，当年斯隆所设计的是一家“美国公司”，后来虽然增设了国外子公司，但在组织及管理结构上，毕竟仍然是一家“美国公司”。可是到了今天，通用汽车公司已成为一家“国际公司”了。该公司的成长和机会，早已经走出了美国的领域，尤其是在欧洲的发展更远远出乎当年之所料。以今天的情况来看，通用汽车公司的前途，实系于该公司是否具有跨国公司的原则和组织。斯隆1922年所做的努力，今天已到了必须再努力一次不可的地步。我们可以预料，如果汽车工业遇到经济困难，这一努力恐怕将更为迫切。如果今天该公司再不彻底重新

检讨的话，斯隆的计划必将变成通用汽车公司的绊脚石，阻碍其发展。

艾森豪威尔当选美国总统时，他的前任杜鲁门总统曾说：“可怜的艾克，他是军人，下达命令后必有人执行；现在他要坐在这间大办公室里了，只怕他发布命令之后，一件事也做不成。”

为什么美国总统发布的命令不能贯彻，这不是因为军事将领比总统的权力更大，其实是因为军事组织早就知道仅仅发布命令是没有用的，必须同时建立反馈制度，可以检讨命令的执行；而最可靠的反馈，却在于亲自视察。（这种制度其实在很久以前就由我们的祖先建立起来了。古希腊的历史学家修昔底德(约公元前460—400年)和色诺芬(约公元前431—350年) 都视这一点为理所当然，中国古代的军事教科书也如是说——连凯撒大帝也是这样做的。）然而当了总统，通常只能批阅报告。批阅报告有什么用呢？在军队里，长官发了命令，总得亲自检查命令的执行，至少也得派遣代表去检查，而不会坐在总部等候报告。这不是说军人不信任下属，而是经验告诉他们，“报告或沟通”不一定靠得住。

这就是为什么营长常到食堂去亲自品尝菜肴的道理。照理说，他只要看看菜单，指示一番就可以了。但是他没有这样做，他总是要自己到食堂去，看看他的官兵究竟吃些什么。

自从电脑问世以来，这个问题更加重要了。因为有了电脑，决策者和执行者之间的关系可能更加疏远。所以，如果管理者老坐在办公室，不到工作现场，他和实际情形必将越来越脱节。电脑处理的只是抽象资料，抽象资料只有经过实践的检验之后才是可靠的。否则，电脑必将引人走入歧路。

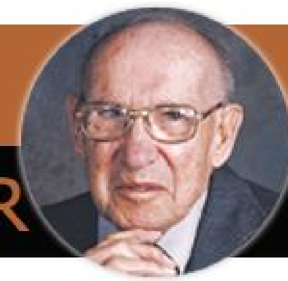
若想了解赖以做出决策的前提是否仍然有效，或者是否已经过时，只有亲自检查才最为可靠。而且，这种前提迟早是要过时的，因为现实绝不会一成不变。

我们看到许多早该修改的措施始终没有修改，其原因主要就是管理者不肯亲自去了解情况。企业的决策如此，政府的政策也是如此。

我们需要组织化的信息作为反馈。我们需要数字，也需要报告，可是如果反馈不能反映实际情况，我们又不肯亲自察看，那么我们缺乏有效性也就不该怨谁了。

以上所述，就是决策的要素。

至于决策究竟应该如何才能有效，在下章讨论。



第7章　有效的决策

个人见解和决策的关系 [1]

决策是一种判断，是若干项方案中的选择。所谓选择，通常不是“是”与“非”间的选择，最多只是“大概是对的”与“也许是错的”之间的选择。而绝大多数的选择，都是任何一项方案均不一定优于其他方案时的选择。

大部分关于决策的著作，开宗明义，第一步总是说“先搜集事实”。但是卓有成效的决策者都知道，决策的过程往往不是从搜集事实开始的，而是先从其本人的见解（opinions）开始的。所谓见解，乃是“尚待证实的假设”；见解不能获得证实，就毫无价值可言。但要确定什么才是事实，必须先确定相关的标准，尤其是有关的衡量标准。决策有效与否，这是关键所在，也是常引起争论的地方。

许多教科书又说，决策来自大家一致的意见，其实这也不然。有效的决策，常自多种不同而且互相冲突的见解中产生；常自多种旗鼓相当、优劣互见的方案中产生。

先要搜集事实是很难做到的。因为没有相关的标准，就不可能找到什么事实。事件本身并非事实。

对物理学家而言，物体的“味”和“色”均非事实。但在厨师看来，“味”是他所重视的事实；在画家看来，“色”是他所重视的事实。这就是说，物理学家、厨师和画家，各有其不同的见解，故其认定的事实各不相同。

有效的管理者都知道一项决策不是从搜集事实开始，而是先有自己的见解。这样做是正确的。因为凡在某一领域具有经验者，都应该有他的见解。假如说一个人在某一方面经验丰富，而竟然没有见解，那就说明此人没有敏锐的观察力，头脑迟钝。

人总是从自己的见解开始，所以要求人家从搜集事实开始，是不符合实际的。其结果是，他所搜集的事实，必是以他自己既有的结论为根据；他既然先有了结论，必能搜集到许多事实。干过统计工作的人都能体会到这一点，所以往往最不相信统计数字。统计工作人员也许知道提供数字者的立场，也许不知道提供数字者的立场，但是他知道数字的可疑。

因此唯一严谨的方法，唯一可以印证某一见解是否符合实际的方法，应该以明确承认“见解为先”作为基础——这是必要的做法。有了这样的认识，才能知道我们是以“尚待证实的假设”为起点——决

策程序如此，科学研究也如此。我们都知道：假设是不必辩论的，却必须经得起验证。经得起验证的假设才值得我们重视，经不起验证者，就只有放弃了。

有效的管理者鼓励大家提出见解。但在鼓励的同时，他也会叫大家深思其见解，认清其见解经过实证后的结果。因此，有效的管理者会问：“要验证某一假设是否为真，我们该知道些什么？”“要验证某一见解，应有些怎样的事实？”他会培养出一种习惯：他自己这样问，也使与他共事者这样问，认清需要观察些什么，需要研究些什么，以及需要验证些什么。他会要求提出见解的每一个人，负责理清他们可以并且应该期待和寻找什么样的事实。

但是最关键性的问题应该是：“相关的标准是什么？”由于这一问题，很自然地会转到关于衡量的课题：问题本身的衡量和决策的衡量。只要分析一下一项真正有效的决策是如何达成的，一项真正适当的决策是如何达成的，我们就能发现我们为决定衡量方法所耗用的时间和精力极多。

贝尔公司总裁费尔先生获得该公司应以服务为目的的结论，便是经过这样的思考。

有效的决策人通常必先假定传统的衡量方法并非适当的衡量方法。否则，他就用不着做决策了，他只略做简单的调整就可以了。传

统的衡量方法反映的是昨天的决策。我们之所以需要一项新决策，正表示过去的衡量方法已不适于今天了。

自从朝鲜战争以来，美国军用物资的采购和库存政策一直不理想。军方也曾为这个问题绞尽脑汁，做过许多研究，但情况不但没有好转，反而每况愈下。直到麦克纳马拉出任国防部长，才向军需库存的传统衡量方法发起了挑战。在过去，军需物资的采购和库存，一直以物资项目的总项数和总金额为衡量的基础。麦克纳马拉一反此项传统，改用另一种衡量方法。他发现在所有军需物资中，有极少数的项目（也许只占总项数的4%）是高价物资，它们的采购金额占采购总金额的90%以上。

同样地，他又发现有极少数的项目（大约也只占总项数的4%）是重要物资，足以维持90%的战备。在这两项物资（高价物资和战备物资）中，尚有部分重复者，所以合并起来，全部重要物资只不过占总项数的5%或6%而已。

麦克纳马拉极力主张这类物资应予分别管理，严加管制。至于其余的95%的物资，论金额不大，论重要性也不致对战备有重大影响，他主张按照所谓“例外原则”来管理。麦克纳马拉这种一反过去传统的新衡量方法，立刻成为军需物资采购和库存的高度有效决策，也使整个后勤制度为之改观。

那么如何才能找出适当的衡量方法呢？一如本书前文所述，只有依靠“反馈”的制度。不过这里的所谓反馈，是决策前的反馈。

人事方面的许多问题都用“平均”数字来衡量，例如“平均每百人发生停工事故数”、“缺勤率”、“病假率”等等。但是一位管理者如果肯亲自出去看一看，就能发现他需要的是另一套衡量方法。“平均数”适用于保险公司的需要，但是对人事管理的决策没有意义，甚至有时还误导人们。

以“停工事故”而言，可能大多数意外事件均发生在工厂内某一两个部门里。至于“缺勤率”，也可能大部分出在某一个单位。甚至于“病假率”，也不见得每一部门都与“平均数”相近，可能只局限于某一部分人，例如年轻女性。所以，有关人事方面的措施，如果仅以“平均数”为依据——例如据以推动全厂性的安全运动，就不见得能收到预期效果，甚至可能使情况更糟。

同样的道理，汽车制造业人士没有亲身查看，也正是该行业未能及早发现应该改善车辆安全设计的原因。汽车行业一向采用惯用的衡量方法，如“平均每行车公里交通事故件数”。如果他们能亲身查看，就会发现交通事故应该改以“人体伤残情况”来衡量。如果能这样做，他们就能知道这项“安全运动”的重点，该放在“一旦发生事故时如何使损伤减至最低”方面，也就是说，应该改良车辆的设计。

找出适当的衡量方法不是数学方法所能解决的，这是一项带有风险的判断。

说到判断，必须先有两项以上的方案，自其中选择一项。而且，如果说一项判断可以斩钉截铁地定其“是”与“非”，那也不称其为判断了。唯有在多项方案中，我们需凭借深入研究判断才能有所决定时，才称之为判断。

因此，有效的管理者一定要求先有若干种不同的衡量方案，再自其中选取最适当的一种。

以企业投资为例，通常都有多种衡量方法。其一，衡量投入资金需要多久才能收回；其二，衡量投资的获利能力；其三，衡量投资收益的“现值”。此外还有其他方法，但有效的管理者不会仅以其中某一方法为满足。即使会计部门强烈地推荐某一种方法最科学，有效的管理者也知道，任何方法都只能显示投资决策的某一层面。所以，除非他对每一角度都看得清清楚楚，否则不会轻易判断哪种方法最适合。会计部门也许不胜其烦，然而有效的管理者仍必须坚持分别用三种不同方法加以计算，他才会判定“某一衡量方法对这个投资决策来讲是最适合的”。

如果没有考虑每一个可能方案，就是偏颇。

这也正说明了有效的决策者，为什么故意不遵循教科书原则的道理。教科书上说，决策需寻求“意见的一致”，但是他们却有意“制造”互相冲突的不同意见。

换句话说，管理者的决策不是从“众口一词”中得来的。好的决策，应以互相冲突的意见为基础，从不同的观点和不同的判断中选择。所以，除非有不同的见解，否则就不可能有决策。这是决策的第一条原则。

据说，通用汽车公司总裁斯隆曾在该公司一次高层会议中说过这样一段话：“诸位先生，在我看来，我们对这项决策已经有了完全一致的看法了。”出席会议的委员们都点头表示同意。但是他接着说：“现在，我宣布会议结束，这一问题延到下次开会时再行讨论。我希望下次开会时能听到相反的意见，只有这样，我们才能得到对这项决策的真正了解。”

斯隆做决策从来不靠“直觉”，他总是强调必须用事实来检验看法。他反对一开始就先下结论，然后再寻找事实来支持这个结论。他懂得正确的决策必须建立在各种不同意见充分讨论的基础之上。

在美国历史上，每一位有效的总统，都各有其一套激发反对意见的办法，以帮助自己做出有效的决策。林肯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、杜鲁门，都各有他们的方式。他们共同的秘诀，都在

于激发反对意见，以便从各种角度去了解决策的真正含义。据说华盛顿总统最不愿见到冲突和争辩，希望有一个意见一致的内阁。但是实际上华盛顿在处理重要问题时，常分别去征求汉密尔顿（Hamilton,华盛顿时代的财政部长）和杰斐逊（Jefferson，美国第三任总统）的意见，以便取得不同的意见。

最懂得运用不同意见的美国总统，当首推富兰克林·罗斯福。每次遇有重大事件时，他总是约请他一位助理，说："你研究一个问题，但是请你保守机密。"（罗斯福当然知道，他请助理"保守机密"，必然会使这个问题很快传遍华盛顿）。然后他再约请几位助理，明知道这几位助理一向跟第一位助理意见不同，但也同样嘱咐他们去研究那同一问题，而且也同样要求他们"保守机密"。这样，罗斯福就能搜集到各种不同的意见，也可以从各种不同的角度去看一个问题。当然，罗斯福这样做，他自有把握不会被任何人的意见所困。

罗斯福总统这一手，曾经遭到一位内阁成员的激烈批评。那是罗斯福总统的内政部长伊基斯，他批评罗斯福的政权是最无聊的政权。在伊基斯的日记中，充满了指责罗斯福的种种形容词，"懒散"、"轻率"，甚至"误国"。然而，罗斯福自有他的看法，他认为身为美国总统，主要任务不在于维持政权，而在于做决策，做正确的决策。而要做正确的决策，最好的办法就是仿效法院的判案方法，从两边的辩论中去求取事实真相，使全部有关的事实都能摆在法官面前。

- 1. 此标准为译者后加。——编者注

反面意见的运用

（此标题为译者后加。——编者注）

为什么该有反面意见，主要有三项理由。

第一，唯有反面意见，才能保护决策者不致沦为组织的俘虏。在一个组织中，所有人都必有求于决策者，每个人都各有所求，都希望主管的决策能对自己有利。上至美国总统如此，下至企业机构中一位初级工程师修改某一工程设计也是如此。

唯一能突破这一陷阱，使决策者不致成为某方面的俘虏的办法，就在于引起争辩、掌握实据和经过深思熟虑的反面意见。

第二，反面意见本身，正是决策所需的“另一方案”。决策时只有一种方案，别无其他选择，那与赌博何异？只有一种方案，失败的机会必高。也许是这决策打从开始就错了，也许是其后因情况变化而使决策错了，如果在决策过程中原有若干方案可供选择，则决策者进可攻、退可守，有多方思考和比较的余地。反之，舍此以外别无他途，决策人在遇到该决策行不通的时候，就只有背水一战了。

本书第6章曾介绍1914年德国的舒利芬战略计划和罗斯福总统的经济计划的故事。在这两个故事中，原来的计划到了应该发生效果的紧要关头，都忽然起了变化。

先说德军的作战计划，到头来走不通了，德军始终没有第二套战略方案，所以只好痛苦地撑持下去，走一步改一步。这实在是无可奈何的不幸。实际上前后25年，德军参谋本部从来没有想到增拟另一套计划。参谋本部的力量，全部耗用在研究舒利芬计划的细节上了。等到舒利芬计划失败时，再也找不出第二条可行之路了。

德军所有将领虽然都受过严格的战略训练，可是在那种情况下也只有随机应变。换言之，他们只能时而向东，时而向西，始终不明白到底是为了什么。

1914年另有一次事件，也足以说明“别无选择”的危险。在当时俄军下动员令后，俄国沙皇另外有了一套构想。沙皇召见他的参谋长，命他解除动员令。然而参谋长答复说：“不可能了。动员令已下，不能解除了，我们也没有准备解除动员令的计划。”虽然俄军在那最后关头能够停止军事行动，第一次世界大战的局面也不见得就有所改观，但我相信或许会有一次最后的清醒机会。

罗斯福总统的故事与上面所说的正好相反。在他当选就任总统之前，竞选活动全以正统的经济计划为基础。但是同时，罗斯福总统还有另一批后来被称为“智囊团”的人才，专门研究“替代方案”。那套替代方案以早年西奥多·罗斯福总统时代进步党的建议为基础，是一种根本不同的政策，以经济和社会的全面改革为目的。那一批研究“替代方案”的人才，后来都成了罗斯福总统的智囊团。因此，罗斯

福接任总统后，美国金融制度起了变化，在当初的正统经济计划行不通的时候，他立刻胸有成竹地提出了第二套计划。所以，他才有一项有效的政策。

反过来说，如果罗斯福当初没有另一方案，恐怕他肯定会像德军参谋本部和俄国沙皇一样，要迷惘而不知所措了。罗斯福在就任之初，提出的计划是以19世纪传统的国际经济理论为基础的。他在1932年11月当选，第二年3月就职。谁知道就在这短短的4个多月中间，国际经济和国内经济都一落千丈。罗斯福看得很清楚，在这样重大的变化之下，如果提不出另一套方案，他就只有听天由命了。罗斯福纵然有天大的本领，也只能在骤然阴云四罩之中摸索前进；也只能从一个极端到另一个极端摇摆不定；也只能听任那些贩卖经济政策狗皮膏药的郎中的摆布，一会儿说该使美元贬值，一会儿又说该恢复银本位制了。

另一个例子，是1936年罗斯福再度全胜当选总统后，他计划改组最高法院，却遭到了失败。当时他以为自己能控制国会，想不到事与愿违，提出的计划受到国会的强烈反对。然而，这一次他却提不出别的方案了。结果不但无法推行他的改革计划，甚至他的政治控制力也受到了影响（虽然他当时仍拥有极高的声望）。

最后第三个理由，是反面意见可以激发想象力。当然，纯粹为了某一问题去找答案，并不一定非有想象力不可，只有解决数学问题才

最需要想象力。但是一位管理者处理问题时，不管是政治、经济、社会，还是军事，通常总是“不确定性”极高，就需要有“创造性”的解决方案，来开创新的局面。这就是说，我们需要想象力，因为缺乏想象力的管理者不可能从另一个不同的、全新的角度去观察和理解。

我得承认，有丰富想象力的人并不是太多，但他们也不像人们认为的那么稀少。想象力需要被激发后才能充分发挥出来，否则它只能是一种潜在的、尚未开发的能力。不同意见，特别是那些经过缜密推断和反复思考的、论据充分的不同意见，便是激发想象力的最为有效的因素。

童话故事中的“矮胖子”诡计多端，早餐尚未用完便想到了许多不可能的事。我们当然很少有人能像“矮胖子”的创造人——《艾丽丝漫游奇境记》的作者卡罗尔那样富有想象力。但是孩子们读《艾丽丝漫游奇境记》，都读得津津有味，分享艾丽丝的乐趣。近代心理学家布鲁纳曾说：8岁的儿童也能看出“4×6等于6×4”，可是“威尼斯盲人(a blind Venetian)却不等于软百叶窗帘(a Venetian blind)”。（引自布鲁纳的著作Toward a Theory of Instruction第64页。）这才是高级的想象力。在我们的决策中，确实有不少是以“威尼斯盲人等于软百叶窗帘”的假定为基础的。

另一个老故事说，维多利亚时代南海某小岛的一位岛民前往西方旅行，归来后对岛上亲友畅谈他在西方所看到的“奇迹”。他说西方

人的家中竟没有水喝。而在他们的小岛上，用水都是用半截竹筒引进来，所以家中可以“看见”流水。可是西方人家中是否真没有水呢？那只是因为西方国家用的是自来水，用水时需打开水龙头。但这位岛民在西方旅行时，谁也没有告诉他扭开水龙头即可有水。

每次我听到这段故事，就会联想到人的想象力。想象力正像水一样，必须扭开“水龙头”才会流出。而激发争辩的“反面意见”，正是想象力水管的水龙头。

所以，有效的管理者会运用反面意见。只有这样，他才能避免为“似是而非”的看法所征服；他才能得到“替代方案”，以供他选择和决定；他也才能在万一决策行不通时不至于迷惘。同时，鼓励反面意见，可以启发他本人的想象力，启发与他共事者的想象力。反面意见能把“言之有理”者转化为“正确”，再把“正确”转化为“良好的决策”。

有效的管理者绝不认为某一行动方向为“是”，其他行动方向均为“非”。他也绝不坚持己见，以自己为“是”，以他人为“非”。有效的管理者第一步会先找出为什么各人有不同的意见。

当然，有效的管理者知道世上有蠢才，也有恶作剧的人。但是，他绝不会将持不同意见者轻易地视为蠢才或捣蛋者，他总是假定任何人提出不同的意见，必是出于至诚。所以，某人的意见纵然错了，也

是由于此人所看到的现实不同，或他所关切的是另一个不同的问题。因此，有效的管理者会问：“如果此人的立场果真正当、果真合理、果真有见地的话，此人的看法又将如何呢？”有效的管理者关切的是“理解”。只有在有了确切的理解之后，他才研究谁是谁非。（这当然并不是什么新观点，是玛丽·派克·福莱特在她的著作《能动管理》中，扩展了柏拉图在《斐德罗篇》中关于“修辞学”的讨论。）

某一律师事务所，给刚从法学院毕业的新手报到后分配的第一件工作，总是一个最棘手的案子。办法对新手虽然太“苛”，可是却使他不能不静下心来，替当事人解决问题（当然，他在研究这案子时，自然不能忽视对方的律师也在研究）。同时，这也是对新手一种很好的训练。这样的训练，能使新手一开头就知道办案时不能“只求自己了解本案”，而必须考虑对方律师如何了解本案，这样，新手就能从两方面来看一个案子，而将一案当成两案来思考了。只有这样，他才能对他处理的案件有真正的了解。也只有这样，他才能学会准备各种不同的对策。

我们绝大多数人，不论是否身为管理者，大概都没有像上面这则故事那样做，我们大多仅是从问题的一面着手，而以为问题仅此一面。

美国钢铁工业界的巨头谁都不曾问过：“为什么每次我们一提到’超额雇用’（超额雇用（featherbedding），指工会迫使雇主尽可

能雇用多些工人的行动，尤其是反对采用节省劳动力的机器，或是要求以超额的工人来操作新的机器。——编者注）这个名词，工会的人就会那样吵闹？”同样地，工会人员也从来没有反躬自问：“为什么我们本没有什么行动，而管理当局会庸人自扰地提到’超额雇用’？”劳资双方都互相指责对方的错误。如果双方都能努力了解对方的立场，双方自然都能更为坚强，钢铁业界的劳资关系也自然会好得多。

身为管理者，不论他本身刻意求好之心如何迫切，也不论他如何自信看出了别人的错误，只要他打算做一项正确的决策，就会将了解“对方”作为他探求“另一方案”的方法。见解的冲突正是他的“工具”，运用这项“工具”，他才能保证自己看清问题的每一面。

最后，有效的管理者还得再问一个问题：“我们是不是真需要一项决策？”为什么要问这个问题呢？是因为有时候不做任何新决策，可能正是最好的决策。

做一项决策像动一次外科手术。任何新的决策都不免影响既有的制度，因此多少得冒风险。外科医师不到非动手术不可的时候绝不轻言开刀；同样地，不到非做决策的时候，也不宜轻易做出决策。每一位决策人也正像外科医师一样，各有不同性格。有的倾向于急进，有的则偏于保守。但是，性格尽管不同，他们应当信守的原则却是统一的。

什么时候需要决策？如果继续保守成规情况就会恶化，那就必须做出新的决策。遇有新的机会来临，而且这个新的机会至关重要、稍纵即逝的时候，也必须立刻做出新的决策。

在费尔担任贝尔公司总裁期间，许多人都看到了该公司有被政府接管的可能。大家都在力图挽救，但是大家挽救的方法，只是就事论事。所以，有的反对这项或那项政府法案，有的反对这位国会议员和拉拢那位国会议员。但是只有费尔，了解这类办法肯定仍不能挽救公司的颓败，即使是打赢了每一仗，也不能打赢整个战争。所以，他认定了必须采取根本的办法，来创造一个新局面。只有他看清楚了应该建立一种“公众管制”，才是避免贝尔公司被政府接管的有效对策。

决策的反面是不做任何决策，有时候不做任何改变，事情也不会出问题。我们问：“保持现状，会有什么后果？”如果答案是：“不会有变化。”那我们又何必横生枝节？即使问题颇为恼人，但问题并不重要，也不致有什么严重后果，我们也没有改变的必要。

了解这层道理的管理者恐怕不多。一位财务主管感到财务危机重重，大声疾呼要求降低成本，连细枝末节也不放过。然而从小处来降低成本，即使有成果，其成果也微不足道。举例来说，他也许发现公司里最难控制成本的地方在推销和运输部门。于是他用了种种办法，去帮助这两个部门控制成本。他发现某一部门“多”用了两三位老职员，于是大声叫嚷裁员，不顾别人对他的印象。别人说那两三位老职

员已届退休之年，予以解雇未免不近情理，但他不听。他还说：“为什么要留用这几位老职员，而叫整个工厂受到影响？”

这次事件过去之后，公司同仁谁也不记得他当初挽救了公司，大家只记得他公报私仇，说他跟两三位与他合不来的老职员作对——而事实正是如此。其实，2000年前罗马律法就曾说过：“行政长官不宜考虑鸡毛蒜皮之类的事情。”直到今天，我们的决策者还需要好好学习这句话。

我们通常所做的决策，大部分都介于必须做决策与可以不做决策这两者之间。我们碰到的问题，大多数并不是“随他去吧，船到桥头自然直”，但也不至于严重到不做新决策便将无可救药的程度。我们的问题，通常多是如何改进，而不是如何做真正的变革和创新。当然，这类问题还是颇值得我们重视的。这就是说，对这类问题，虽不做新决策我们同样能够生存，但有了新决策，情况也许会变得更好。

在这种情形下，有效的管理者会做比较：做了新决策，可能有什么收获和风险；不做又可能有什么损失。至于如何比较，通常没有一定的公式。但是，实际上只要遵循下面的两项原则就够了：

•如果利益远大于成本及风险，就该行动。

•行动或不行动；切忌只做一半或折中。

以外科医师为例，做一次切除扁桃体或切除阑尾（俗称割盲肠）的手术固然是冒险，但是如果只切除一半，同样是一大冒险。手术不成功，不但治不了病，反将引起更严重的后果。所以，开刀或不开刀，不能只开一半。同样地，有效的决策者，会采取行动或不采取行动，而不会只采取一半行动。只采取一半行动才是不折不扣的错误，是一项绝对不符合最起码的要求，和不符合边界条件的错误。

一切条件具备，现在就只等着决策了。规范已经清楚了，不同方案已经想到了，得失也衡量了。一切都已经一目了然，应采取什么行动，也已经清清楚楚。该采取什么决策，已是明摆着的了。

不幸的是，许多人到了这一步反而犹豫起来。决策者这才“恍然大悟”，原来决策那么难受，那么不受欢迎，那么不容易。到了这一步，不但需要判断，更需要勇气。俗话说良药苦口，这句话虽不见得是真理，但实际上良药却每多苦口。同样地，我们不敢说所有的决策都会让人觉得痛苦，但实际上有效的决策执行起来往往会让人产生不愉快的感觉。

到了这一步，有效的管理者绝不会说：“让我们再研究研究！”那只证明这位管理者缺乏胆识。没有胆识的人可能失败一千次，有胆识的人则只失败一次。面对“再研究研究”的呼声，卓有成效的管理者会问：“是不是再做一次研究就能讨论出新方案来？即使研究出新的方案，它是不是一定比现有的方案好？”如果答案是否定的，那么

管理者就不需要再去做任何研究，他绝不会因为自己的优柔寡断再去浪费别人的时间。

不过，如果他的确尚未了解清楚，他也不会冒冒失失地决策。有效的管理者都知道希腊哲人苏格拉底所说的“守护神”，那是潜藏在人身体内的“神灵”，他不断提醒我们：“千万要小心！”但是，只要决策是正确的，就没有理由因其执行困难、因其可怕，或因其麻烦而退却。略事犹豫有时难免，但也仅仅是“略事”犹豫而已。在我认识的许多最佳的决策者中，就有这样一位，他常说：“我通常总得停下来，多想一下。”

决策如果真有困难，十有八九是出在不必要的细节上。至于那第十次，也许是决策前的思考不周，忽略了问题中某一最重要的事实，也许是有某项疏忽或失误，也许是研究判断错了。但是，通常在最后总能“豁然开朗”，半夜中想到了线索而突然起床，就像福尔摩斯在侦探小说中说的：“对了，为什么凶手出现时，巴斯克维尔猎犬没有叫？”

但是有效的决策者不会等得太久，也许一两天，最多一两个星期。只要“守护神”不在他耳朵边，他便会尽快行动。

组织雇用管理者并不是要他去做他自己喜欢做的事。管理者的责任是要把该做的事做好，具体地说，就是要进行有效的决策。

决策与电脑

今天我们有了电脑，上文所说有关决策的道理，是不是仍能适用？有人说，有了电脑，可以取代决策者了，至少可以取代中层管理部门的决策者了。再过几年，经营方面的决策会全部由电脑来取代，最后连策略方面的决策，也会全部由电脑来取代了。

但事实上，电脑问世以后，今天所见大部分的现场调节性的“决策”，估计仍必须由管理者承担不可。而且，电脑的问世，使今天许多只是“奉命行事”的被动的管理者，也必将转变为真正的管理者和决策者。

电脑只是没有生命的工具。电脑像□头和铁钳——但不像轮子和锯子，人不能做的工作，电脑也不能做。但是电脑能做加减计算，而且远比人做得快。电脑只是工具，所以电脑不会厌烦，不会疲劳，也不会要求加班费。当然，人发明的工具，对某些工作能比人做得更好，也具有更大的工作能量。例如汽车、飞机、电视，能做人所不能做的事，使人的能力得到极大的增长。但是电脑也像其他工具一样，只能做一项或两项工作，也有能力的限制。电脑的这种局限性使我们的管理者不得不自己承担起做真正决策的责任，将目前这种调节性决策提高到真正决策的水平上来。

电脑的主要优点，在于它是一种“逻辑的机器”。交给电脑一个程序，电脑便能完全听命，而且快速无比。但电脑究竟只是笨脑，因为逻辑本身就是笨脑。电脑只能做简单和明显的工作。反之，人类不是逻辑的，而是具有感官的，因此，人会马虎，也会懒散。但是人有聪明智慧，因此能够根据现场的情况灵活反应。换言之，即使资料不足或根本没有资料，人也能推断全貌。而且，人不需要输入一套程序，自能记住许多事情。

一位传统的典型经理人常做的现场调节性的决策，就是有关库存和运输方法的决策。一位地区业务经理，肯定知道他的客户A的工厂生产程序排得很紧，所以如果对A送货不按时，A便将发生存料断档的麻烦了。而客户B的工厂通常存料充裕，所以送货即使延迟几天，B也不致有太大的困扰。他又知道客户C的工厂已开始抱怨，打算改向别家工厂采购原料了。他还知道某一产品缺货时该如何调配。他根据这类经验，自然能做适当的调节和适应。

可是电脑却办不到。除非能把所有的资料都输进电脑，告诉电脑公司政策是重视客户A还是B，电脑才能认识A和B的轻重。电脑能做的只是“听命”，只是按照输入的程序行事。与普通的计算尺和收银机相比，电脑并不能多做什么“决策”。电脑能做的，只是计算而已。

一家公司决定采用电脑来做库存控制，第一便是应制订一套规则，该公司必须有一套库存政策。但是，一旦制订了规则，也决定了

政策之后，公司当局便会发现有关库存的决策，原来并不是什么库存决策，而是企业风险的决策。所谓库存决策，原来不过是各项风险的平衡：例如交货是否令客户失望的风险，生产程序是否稳定的成本和风险，存货积压资金的多寡，以及存货变质、过时、损坏的成本和风险等。

传统上的种种政策，对电脑并没有太大的帮助。例如“本公司的目标，是要为90%的客户，完成90%的交货承诺。”这样的政策，以传统的眼光来看，应该是明确无比的了。但是如果交给电脑，却是全无意义——这项政策到底表示什么呢？是说凡是接到客户的订单，每一客户我们都只交货90%？还是说我们只对“好客户”如约交货？可是“好客户”又是什么意思？还是说凡属本公司任何产品，我们均只答允交货90%？还是说只对“重要的产品”我们如约交货？那么“重要产品”又是什么意思？某项产品我们认为不是“重要产品”，而客户却认为最为重要，那又该怎样处理？

上述每一问题，都各需要一项风险的决策，也都需要一项原则的决策。除非这些决策都已经明确地决定了，电脑才能有助于解决库存的问题。而且这些决策都是“不确定性情况下的决策”，而所谓“不确定性”，却往往无法明确界定，因此也往往无法输进电脑。

所以，要运用电脑，使其能按照我们的要求平稳运行，或使其能对发生的事件做出预定的反应（例如发现敌方核弹时，或发现原油中

硫含量超过规定时，我们应采取的行动），则这类决策必须是能够预先安排的决策，这类决策必须是不能随机应变的决策，这类决策必须是不能一步一步地摸索而得的决策——每一步摸索，用物理学上的术语来说都是“虚拟的”，而不是“真正的”的决策。这类决策都必须是硬性原则的决策。

出现这种情况，原因并不在电脑，电脑仅是一种工具，工具不会是任何结果的原因。实际上电脑只不过是将种种早已发生多时的现象，明确地表现出来罢了。由逐步适应性的决策转变为硬性原则的决策，早已经存在多时了。第二次世界大战期间及战后，军事决策方面早已出现了这种转变。军事作战的问题，何其庞大和复杂，需要一套支援整个战区和整个三军部队的后勤体系。中层的司令官，日渐感到有了解总体战略的必要，他们需在不违背总体战略的要求下，分别针对局部情况来做真正的决策，而不仅是遵行上级的命令。在大战期间，许多著名将领，例如隆美尔、布雷德利、朱可夫等人，事实上都只是“中层的将领”，但他们必须做真正的决策，而不能像早期战争的骑兵一样，只知受命冲锋。

因此，电脑问世后，决策将不仅是高层中少数几个人的事了。同样地，今天组织中的每一位知识工作者都必须是一位决策者，至少也得在决策过程中担任一个积极的角色、智慧的角色和自主性的角色。从前，决策只是高度专业性的职能，只由极少数几位责任分明的人物

承担——其他人只是贯彻执行。在今天新的社会机构和大规模的知识组织中，几乎每一个单位都得承担决策了，虽然不能说这是他们每天必有的任务，至少也已成为他们的正常任务了。每一位知识工作者有效决策能力的高低，正决定其工作能力的高低，至少那些身负重责的知识工作者，必须做有效的决策。

我们还可以再举一例来说明决策的转变。我们常常讨论所谓PERT（项目计划评审技术）的新技术。所谓ＰＥＲＴ，是对一项极为复杂的计划，提供一幅工作进行的“地图”，例如航天飞机的研制和建造等。其目的在于事先列举出该项计划需要执行些什么，其执行的顺序如何，及其每一工作项目的完成期限如何，以便控制整个计划的推进。有了这样的计划，则临时调节性的工作便能大为减少，取而代之的是高度风险决策的增加。作业人员绘制的PERT程序图，往往每一步判断都可能发生错误，其每一次修正，都有赖于系统的风险决策。

对于策略性的决策，电脑也起着同样的作用。当然，电脑不能替我们做策略性的决策。电脑所能做的，只是针对某一不确定性的未来事件告诉我们，按照我们预设的假定将有什么结论，或者是按照某一既有的行动，告诉我们其背后所依据的是什么假定。电脑所能做的，仍只是计算而已。因此，电脑需要明确的分析，尤其是有关某一决策所需边界条件的分析。而这样的分析，都有赖于更高层次的风险判断。

但电脑对于决策，还是有更深一层的意义。举例来说，电脑使用得当，能使管理者把原用于组织内部事务的许多时间匀出来。因此他可以有较多时间用在外界，换言之，用在能够产生成果的地方。

此外，电脑还有助于改善决策上常犯的几项错误。我们常犯的一项错误，是误将“例行事件”视为一连串的“偶发事件”。换言之，我们常有“头痛医头、脚痛医脚”的习惯。而电脑只有处理“例行情况”的能力——电脑只懂逻辑。所以，有了电脑，这项错误就容易避免，说不定将来我们的错误，会是误将真正的“偶发事件”视为“例行情况”呢。

因为电脑有这种倾向，于是人们开始抱怨说，在军事决策上，绝不应该让电脑来取代那些经过考验的军事人员的判断。我们不应该把这种抱怨仅仅当成一些高级将领们的牢骚。反对军事决策标准化的最有力的论据来自一位杰出的“管理科学家”朱克曼爵士。他是英国一位著名的生物学家，是英国国防部的科学顾问。他在开发电脑分析和运用研究的工作中发挥过重要的作用。

我们说过电脑的能力有限，这正是电脑对我们的冲击之所在。因为电脑能力有限，所以才使我们更需做决策，也才使中层主管不能不从决策的执行者转变为管理者和决策者。

这种转变早就出现了。例如通用汽车公司之类的企业组织，例如德军参谋本部之类的军事组织，他们最大的优点，便是他们早已经重新编组，把日常作业转变为真正的决策了。

大型组织的基本弱点之一，是中层人士很少有决策训练的机会，以致难以担任高层的决策职位。执行层的经理人，越早学会风险及不定情况下的判断和决策，这一弱点就能越早消除。如果我们在日常工作中，一直是只知适应而不知思考，一直是只凭感觉而不凭知识和分析，那么执行层的主管人员将永远难以进步，将来他们升迁到了高层职位，开始面对策略性的决策时，必会感到非常生手。

但这并不是说有了电脑，普通职员就可以变成决策者了。这正像有了计算尺，并不能使高中学生变成数学家一样。不过，有了电脑之后，至少能使我们早一天分辨出普通职员中谁可能发展为决策者。电脑将为潜在的决策者提供目标明确，讲求效果的决策学习机会。不过他必须敢于去操作，并且把电脑操作好，否则电脑是不会自行运转的。

电脑的问世，确实掀起了世人对决策问题的兴趣。其原因确实很多，但却绝不是因为电脑可以代替决策。那只是因为电脑能够计算，所以从此组织中的上下人员，不能不学会管理之道了，也不能不学会有效的决策之道了。



第8章　结论：管理者必须卓有成效

本书讨论的内容是以如下两项为前提的：

•管理者的工作必须卓有成效。

•卓有成效是可以学会的。

人们聘用管理者，就是希望他的工作卓有成效。管理者必须在他的组织里开展有效的工作，否则就对不起聘用他的组织。那么，管理者应该学些什么，应该做些什么，才不辜负其管理者的职责呢？在回答这个问题时，本书把组织和管理者的工作绩效作为两大目标。

本书的第二个前提是，卓有成效是可以学会的。所以本书探讨了管理者绩效的每一个层面，本书编排的顺序，有利于激发读者学会如何成为有效的管理者。本书并不是教科书，因为有效性虽然人人可学，但却无人可教。有效性不是一门课程，而是一种自我训练。本书从头到尾，都随时不忘一个问题：“是什么促成了组织和管理者的卓

有成效？”但本书很少提到这样的问题：“为什么需要卓有成效？”因为卓有成效对管理者来说是理所当然应该做到的。

回顾本书各章所提出的论点和论证结果，读者会发现管理者的卓有成效还有另一个完全不同的侧面。它对个人的提高，对机构的发展，对现代社会的生存和运作都是必不可少的。

1. 要做到卓有成效，首先要做的第一步，是记录好时间的使用情况。这是一件“机械性”的工作。时间的记录，并不一定要由管理者本人自己动手，最好是交由秘书或助手来做。但是，只要管理者确能这么去做，他就能有所收获。虽然不敢说能立竿见影，也一定进步很快。而且，只要持之以恒，这样做肯定能激发管理者进一步求取有效性的兴趣。

分析时间记录，及消除不必要的时间浪费，还需要管理者采取某些行动，需要管理者有初步的决策，也需要管理者在行为、人际关系和工作重心上做出一些改变。因此，接着的问题，是衡量各项耗用时间的工作项目的轻重，及衡量各项工作目的的轻重。其结果，必将改变管理者的工作水平和质量。管理者也许得采用一种检查表，每隔几个月检查一次。这步工作着实攸关管理者对时间（管理者最稀缺的资源）运用的效率。

2.第二步，是管理者应把眼光集中在贡献上。着眼于贡献，比第一步更深入了一层：由技术进入到观念；由机械性工作进入到分析性方法；由效率进入到成果。这一步是培养管理者的自省：为什么组织聘他为管理者？他应该对组织有什么贡献？要做到这一点并不复杂。管理者关于自省的问题，仍然是比较直截了当的问题，而且多少是形式上的问题。但是管理者在得到自省的答案后，却应该对自己提出更高的要求；应该想到自己的目标及组织的目标；应该进而关切个人及组织的价值。尤其重要的是，这些自省是要求管理者承担起责任，而不是要求管理者单纯地执行命令，只求上司满意就行。管理者如果能着眼于贡献，那么他所重视的就应当不仅是“方法”，而是“目标”和“结果”。

3.第三步，充分发挥人的长处。这个步骤，基本上是一种行为的态度问题。这是对人的尊重：尊重自己，也尊重他人。这是管理者的价值观在行为上的体现。不过，充分发挥人的长处也需要“边做边学”，需要通过实践才能掌握。管理者如果能充分发挥人的长处，就能使个人目标与组织需要相融合，使个人能力与组织成果相融合，也能使个人成就与组织机会相融合。

4.本书第5章“要事优先”，可以与第2章“掌握自己的时间”互为呼应。我们说，这两章的内容，实在是管理者有效性的两大支柱，缺一不可。但这一章讨论的不是管理者的时间资源，而是管理者的终

极产品——管理者和组织的绩效。在这一章里，记录和分析的对象不是“管理者周围所发生的事情”，而是“管理者应该努力促成的事情”。所以，这一章没有讨论“信息”，而是讨论管理者的“性格特征”——诸如远见、自信和勇气。换句话说，这一章的主题是“领导力”，但所谓“领导力”，并不是指智慧和天赋，而是指人人皆可达成的专心、决心和目标。

5.本书最后几章研究有效的决策，其重心在于合理的行动。关于这一问题，我们无法提出可供管理者遵行的明显和具体的步骤，但是本书提供了一些明确的标准，这些标准可以起到方向性和指导性的作用。举例来说，对管理者应该如何识别“例行事件”，进而找出决策所需的边界条件，本书并无具体说明。因为具体的方法，也视个别情况而异。但是，应该做什么，和应该按怎样的顺序去做，却已说得非常清楚。根据这些标准，管理者就能训练和发展他们的判断力。有效的决策，固然有赖于一定的步骤，也有赖于分析的能力。而有效的决策，在本质上却是一种行动的规范。

管理者的自我提高往往要比卓有成效的训练更为重要。管理者必须增进其知识与技巧，必须养成各种新的工作习惯，同时也必须放弃旧的工作习惯。但是话说回来，如果他不能先发展自己的有效性，那不管他有多少知识，有多好的技能和习惯，也不会对他有太大帮助。

当一名管理者，并没有什么值得自豪的，因为管理者与其他千千万万人一样，都是做他自己应做的工作。即使已成为一位有效的管理者，我们仍然还有更高的人生境界。正因为有效的管理者并不是高不可攀的境界，所以我们才期望能到达这一境界。换言之，本书的目的，是希望在我们今天的社会和各种组织中，能培养出大量的卓有成效的管理者。反过来说，如果境界悬之过高，希望我们的知识组织中有圣贤、有大诗人、有第一流的学者，那大型组织恐怕也就存在不了啦。今天的组织，需要的是由平凡人来做不平凡的事业。这正是有效的管理者所应自勉的目标。这项目标并不高，我们只要“肯”去做，就一定“能”做到。有效的管理者的自我提高，是个人的真正发展。这种自我提高应该包括从技术性细节到工作态度、价值观、品格等各个方面，包括从履行工作程序到承担各项义务等各个领域。

有效的管理者的自我提高，是组织发展的关键所在。企业机构如此，政府机构如此，其他研究机构、医院，以至于军事机构，都莫不如此。这是所有组织迈向成功的必经之路。管理者如能卓有成效，则整个组织的绩效水平肯定能够提高，而且个人的眼光也肯定随之提高。

这样，组织的工作不但能蒸蒸日上，而且能承担新的任务，追求新的目标。管理者有效性的发展，其实是对组织的目标和方向的挑战。有了这种挑战精神，我们就能转移视线：由专注于问题转而重视

机会；由只见人之所短转而能用人所长。组织到了这一境界，就会对外界的优秀人才产生很大的吸引力，内部既有的人力也将获得更大的激励，做出更大的贡献。组织拥有优秀人才，并不一定能更为有效。组织之所以能拥有优秀人才是鼓励自我提高的结果，因此标准日高、习惯日善、风气日良。而何以能有这种结果，那要靠组织中的每个人都能切实进行自我训练，成为有效的管理者。

现代的社会是大型组织的社会。现代社会的运行不但有赖大型组织的生存，也有赖大型组织的有效性及其绩效和成果、价值观和标准，及自我要求的提升。

组织的绩效已不仅是经济方面的课题，诸如教育、保健及学术研究等社会领域情况也是一样。现代社会的大型组织已日益成为一种知识的组织。在这种知识的组织中，以知识工作者为主，其组成分子不分男女，都必须担当管理者的工作，也必须肩负整体成果的责任，并且由于他们的知识和工作的特殊，他们所做的决策将会影响到整个组织的绩效和成果。

然而环视我们的周围，有效的组织固然不多，有效的管理者尤其少见。当然，偶然也能出现几个辉煌的例子，但毕竟寥若晨星。我们敢说，大致说来，组织绩效还停滞在原始阶段。我们眼见大量的资源投进了现代的大型组织，投进了现代的政府机构、现代的医院、现代的研究机构；然而，这些现代的大型组织，其成就实在无足称道，其

工作散乱无章，其努力仅着重昨天而规避决策和行动。组织及管理者都必须力求有效，都必须培养有效性的习惯。他们必须学会掌握良机，学会消除问题。他们必须能充分发挥人的长处，懂得衡量工作的优先，做重点的努力，而不能凡事均浅尝辄止。

管理者的工作卓有成效，这肯定是卓有成效的机构所必须具备的基本要求。而管理者的有效性本身，就是对组织发展最重要的贡献。

提高管理者的有效性，是促进现代社会经济增长的希望所在，也是现代社会得以生存和发展的一大保障。

本书曾反复提到：知识工作者已迅速成为发达国家的主要资源，知识工作者也是现代国家最重要的投资。任何投资都不及教育投资庞大，因此知识工作者又已成为一项重要的成本中心。一个高度发达的工业社会，经济上最迫切需要的，莫过于提高知识工作者的生产力。

自从第二次世界大战以来，我们虽然很明显地看出重心已经从体力工作转移到知识工作了，可是这种转移究竟产生了怎样的结果，我承认，至今还没有表现出来。我们试以衡量经济成果的生产力及利润这两项尺度来看，自第二次世界大战结束以来，这两方面的增加并不显著。当然，发达国家在各方面的进步也很可观，可是，在如何提高知识工作者的生产力这个问题上，我们还有很长的路要走。其关键还是在于管理者的有效性。因为管理者本身是最重要的知识工作者。管

理者的水平、管理者的标准和管理者对自身的要求，都对其周围的其他知识工作者的激励、方向和奉献，具有决定性的影响。

尤其重要的是，管理者的有效性已成为今天的社会需要。我们社会的凝聚力和优势的发挥，有赖于知识工作者的心理需求和社会需求，能否与组织及工业社会互相融合。

知识工作者本身不会成为社会的经济问题。知识工作者大部分生活富裕，他既有职业的安全，也有充分流动的自由。但是他在组织中服务，他的心理需求和个人价值必须能从工作上和职位上得到满足。他通常被视为专业人员，也自视为专业人员。但是在组织中，他却只是雇员的身份，处于“听命于人”的地位。他的工作虽然属于知识工作的领域之内，但是事实上他的知识权威性，却必须服从于组织的目的和目标。在知识工作的领域中并无上下级的关系，只有年龄的长幼。但是，组织却不能没有等级制度。这自然不是今天发生的新问题，军队和政府机构里的工作人员对这种等级制度很熟悉，他们早已知道解决的方法。但是，这些问题却是实实在在的问题。知识工作者并不是不能安贫乐道，问题是知识工作者常会厌烦、失意、消沉。用时髦的名词来说，就是他们会产生所谓的“疏离感”。

19世纪的发展中国家遇到的社会问题，是体力工作者的需求与经济发展的冲突。到了20世纪的今天，当时的那些国家已经成为发达国

家了，它们的社会问题却是知识工作者的问题了，即知识工作者的职位问题、职能问题，及其满足的问题。

这个问题不会因为我们否认它的存在而消失。声称只有经济和社会效益的问题才是“客观现实”，也解决不了问题。近代社会心理学的新浪漫学派（例如耶鲁大学的阿吉里斯教授）也不能解决这一问题，他们认为组织的目标，绝不是在个人目标满足后即可自然达成，因此认为不如撇开组织目标。这种见解，又何尝是解决问题？事实上，我们既要通过组织的绩效来满足社会的需要，同时也要力求实现个人的成就，以满足个人的需要。

管理者在卓有成效方面的自我提高是解决这一问题的唯一可行办法。它可以使组织的目标与个人的需求很好地结合起来。想充分发挥自己及其他人长处的管理者，一定要使组织的绩效与个人的成就协调起来。他要设法让自己的知识成为促进因素，帮助机构抓住机遇并获得成功。通过强调贡献，他可以使自身的价值转化为组织的成果。

我们往往认为体力工作者只有经济的需要，能获得经济报酬即能满足——至少19世纪时有如此的看法。但是，据人际关系学派的人士看来，实际上绝非如此。对体力工作者而言，当其所获得的报酬高达某一水平以上时，报酬便不一定再起作用了。以知识工作者来说，当然也需要经济报酬。经济报酬也是对知识工作者的一种制约因素，但光有经济报酬并不等于有了一切。知识工作者还需要机会、需要成

就、需要实现、需要价值。知识工作者只有在成为一位有效的管理者之后，才能获得这些满足。

今天的社会有两种需要：对组织而言，需要个人为其做出贡献；对个人而言，需要把组织当成实现自己人生目标的工具。只有管理者的有效性，才能使这两种社会需要相辅相成。总而言之，卓有成效确实是必须学会的。



超越时空的德鲁克 管理者永恒的导师

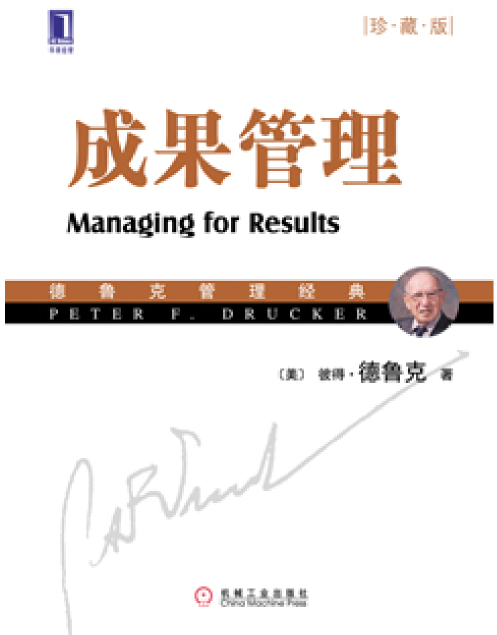
我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版）

978-7-111-28060-6本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



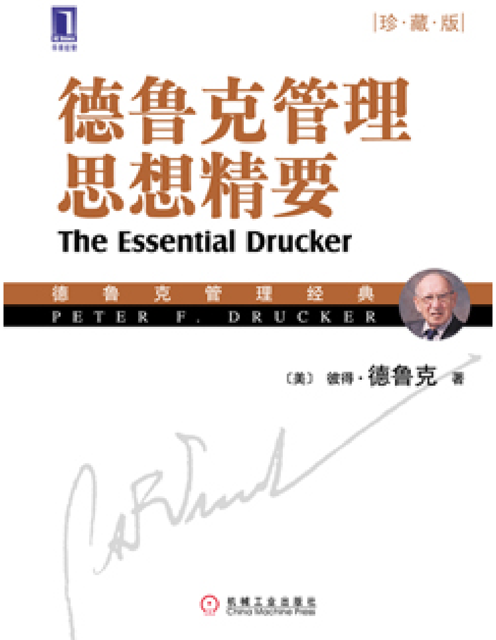
成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



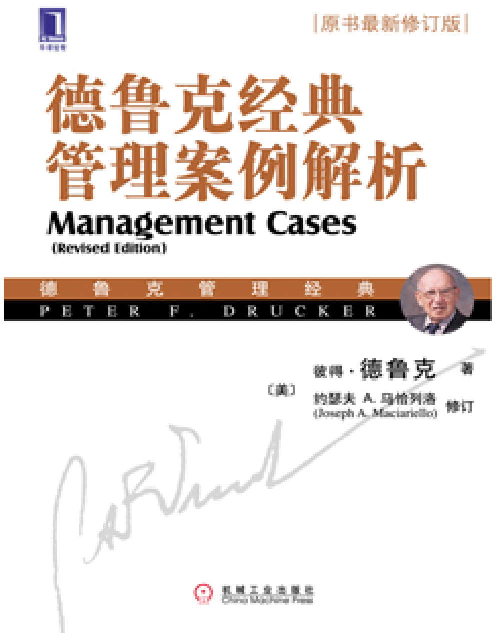
创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



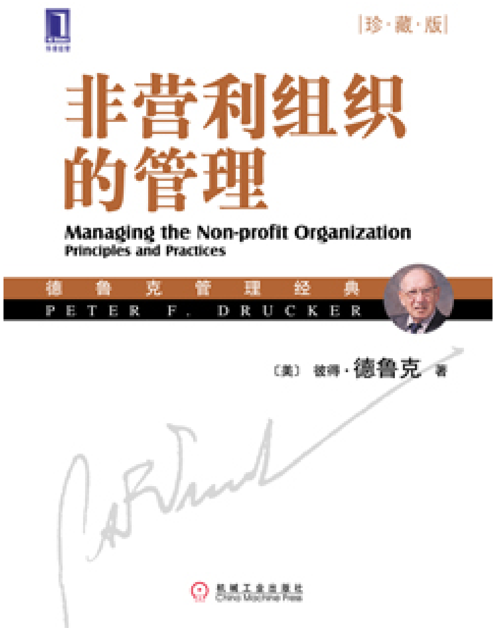
德鲁克管理思想精要（珍藏版）

978-7-111-28058-3本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



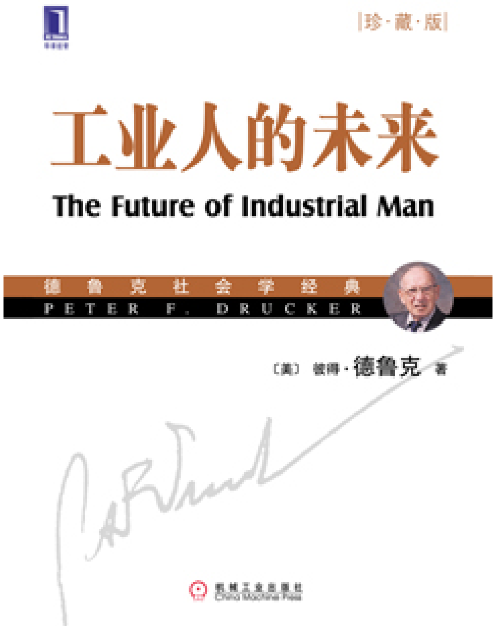
德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版）

978-7-111-28077-7彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。



公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。



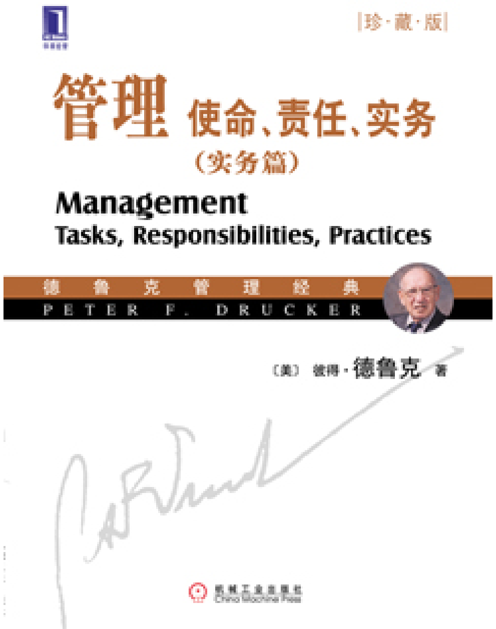
管理（原书修订版）（上册）

978-7-111-28515-1本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



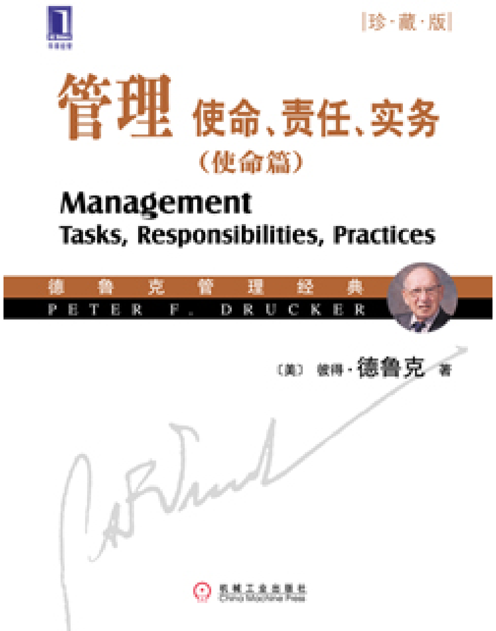
管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



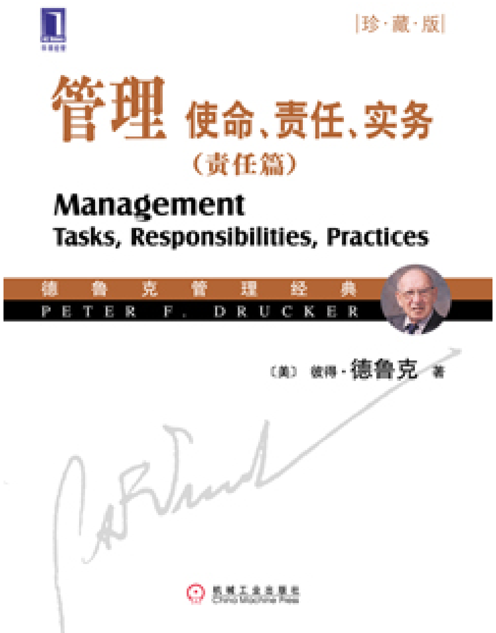
管理：使命、责任、实务（实务篇）（珍藏版）

978-7-111-28067-7本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



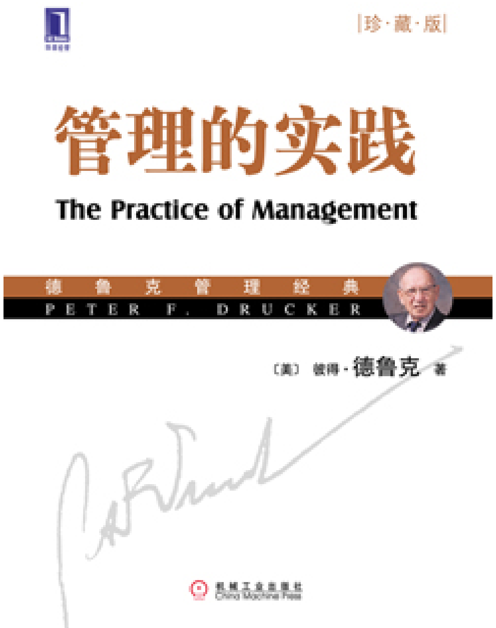
管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



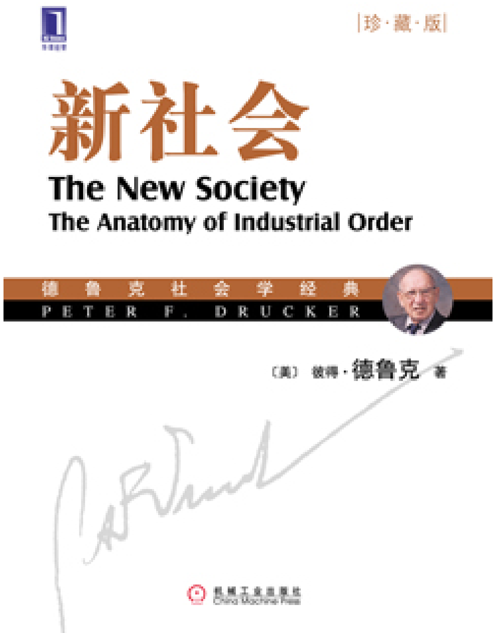
管理：使命、责任、实务（责任篇）（珍藏版）

978-7-111-28068-2本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

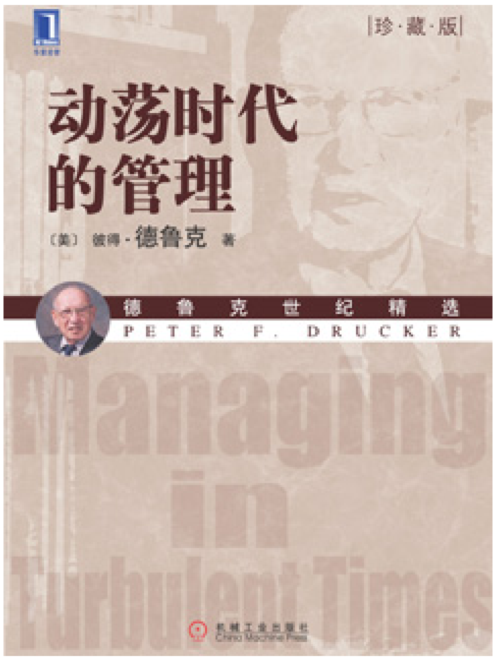
978-7-111-28078-1本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。



卓有成效的管理者(珍藏版)

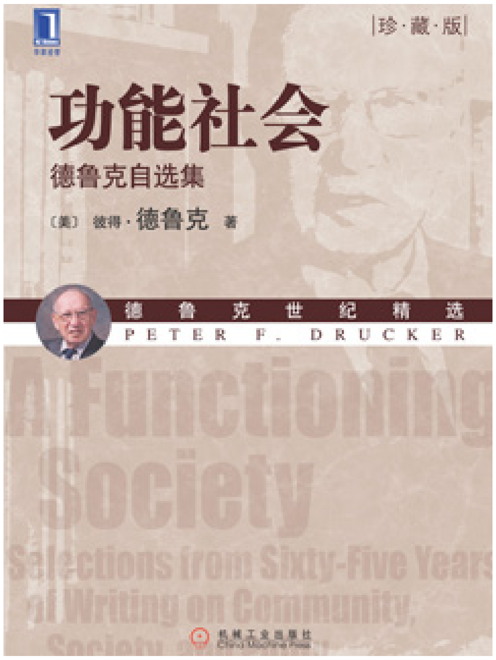
978-7-111-28071-2本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。

德鲁克世纪精选



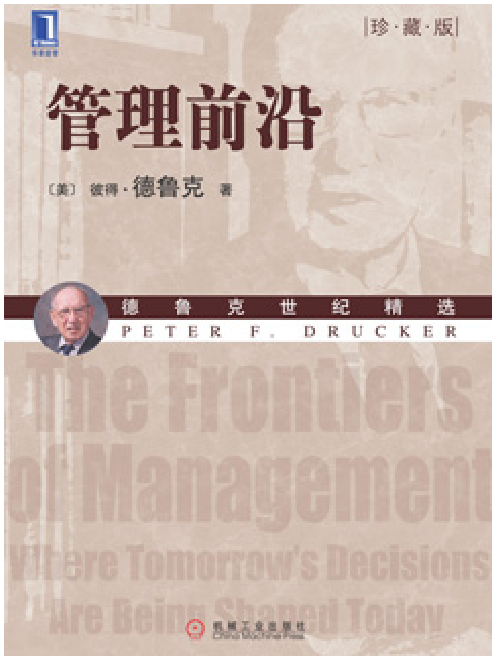
动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



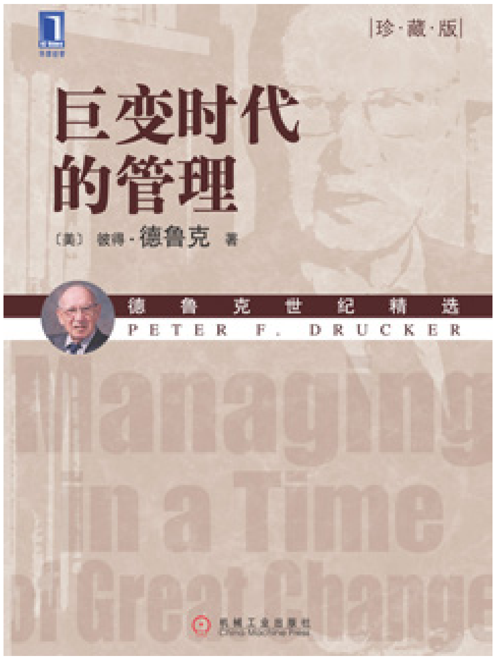
管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



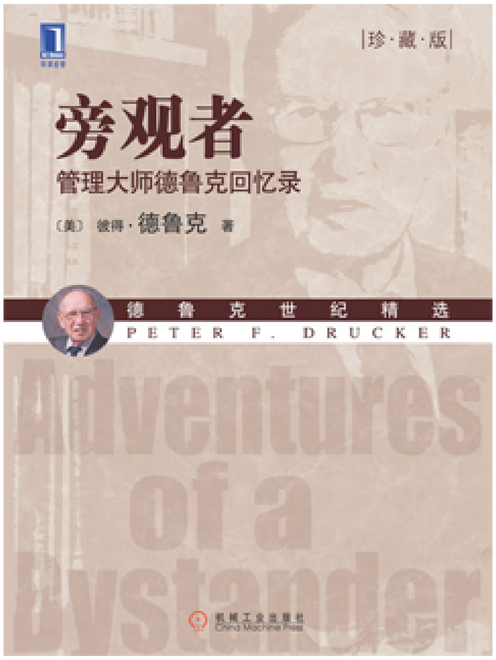
管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

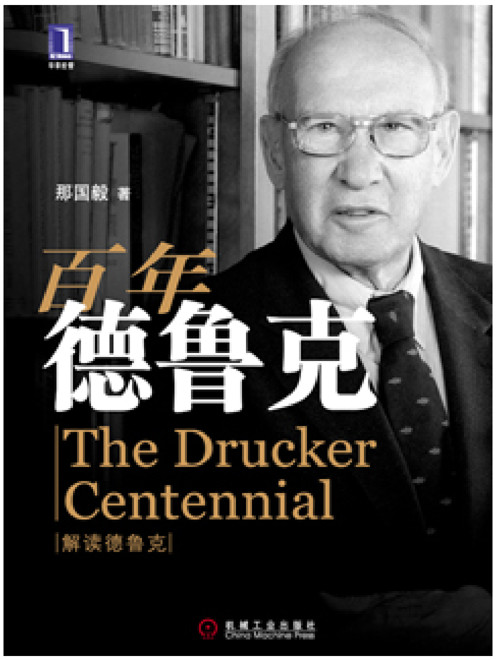
978-7-111-28079-8《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。



下一个社会的管理（珍藏版）

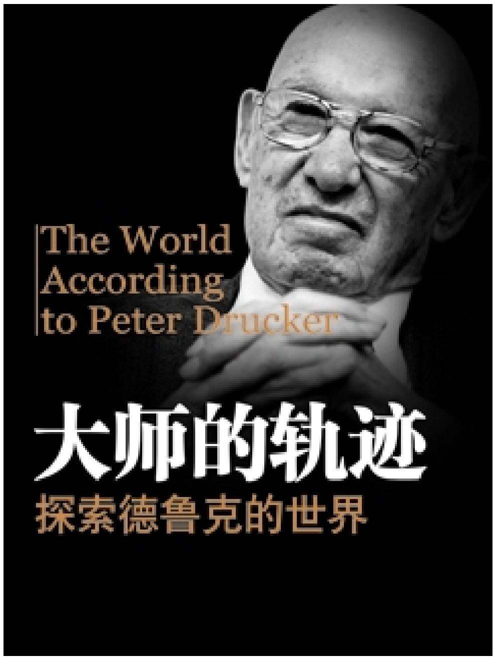
78-7-111-28057-6人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

解读德鲁克



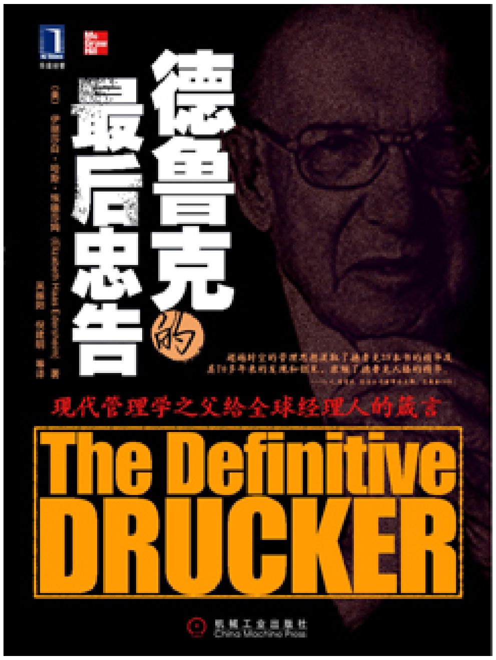
百年德鲁克

978-7-111-28469-7作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



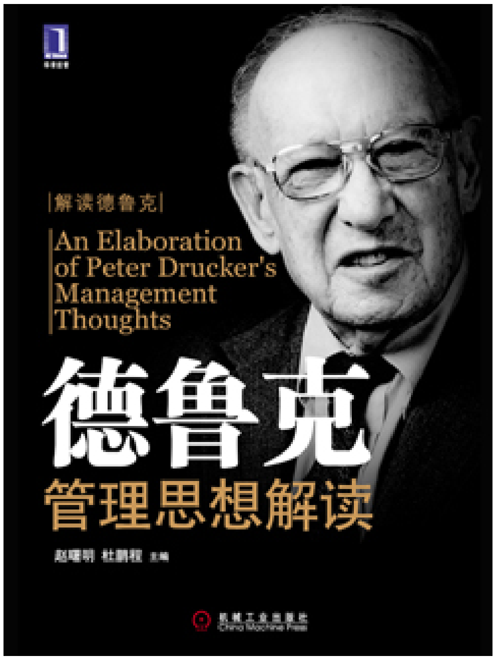
大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



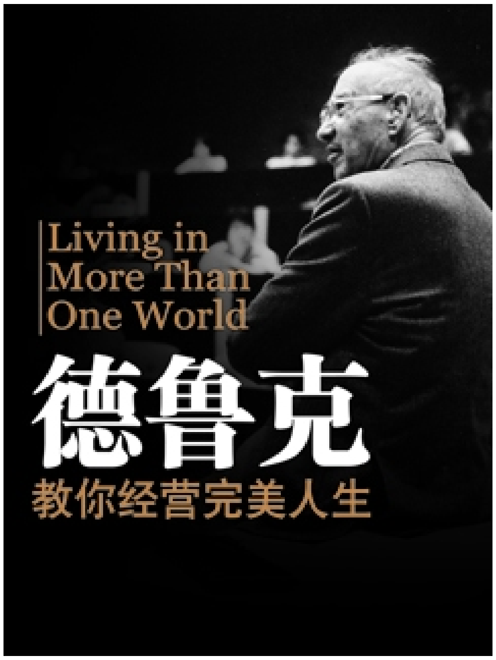
德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



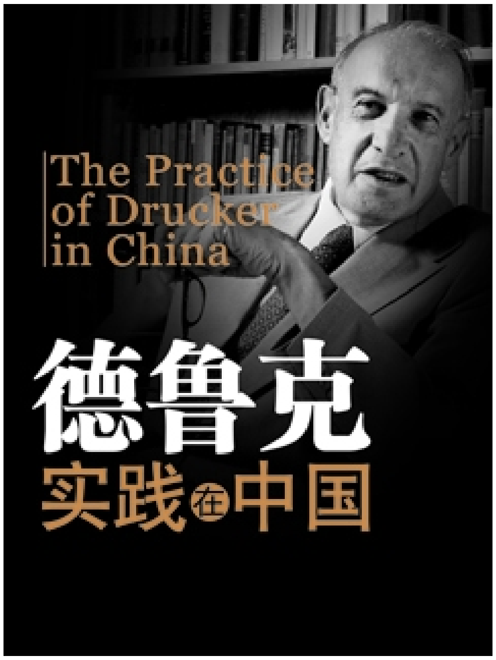
德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



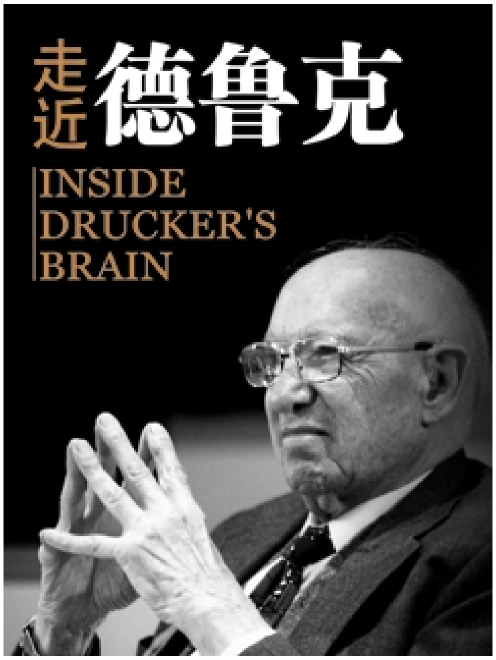
德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

公司的概念

Concept of the Corporation

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

德鲁克管理经典

公司的概念（珍藏版）

Concept of the Corporation

[美]　彼得•德鲁克（Peter F.Drucker）著

慕凤丽 译

ISBN：978-7-111-28075-0

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

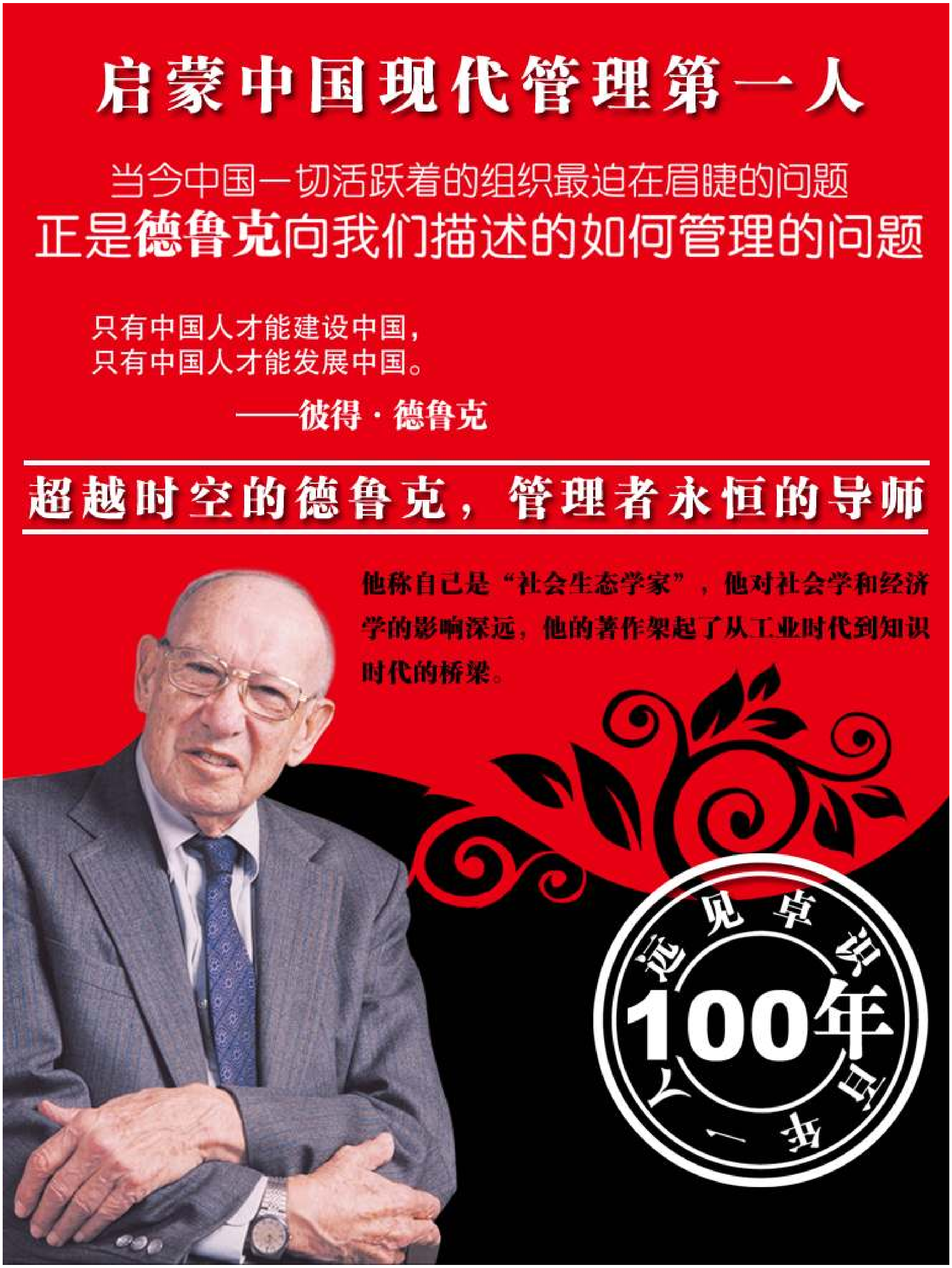
客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）


启蒙中国现代管理第一人
当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题
正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题
只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。
——彼得·德鲁克
超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师
他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。
远见卓识
100年
百年一人



彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

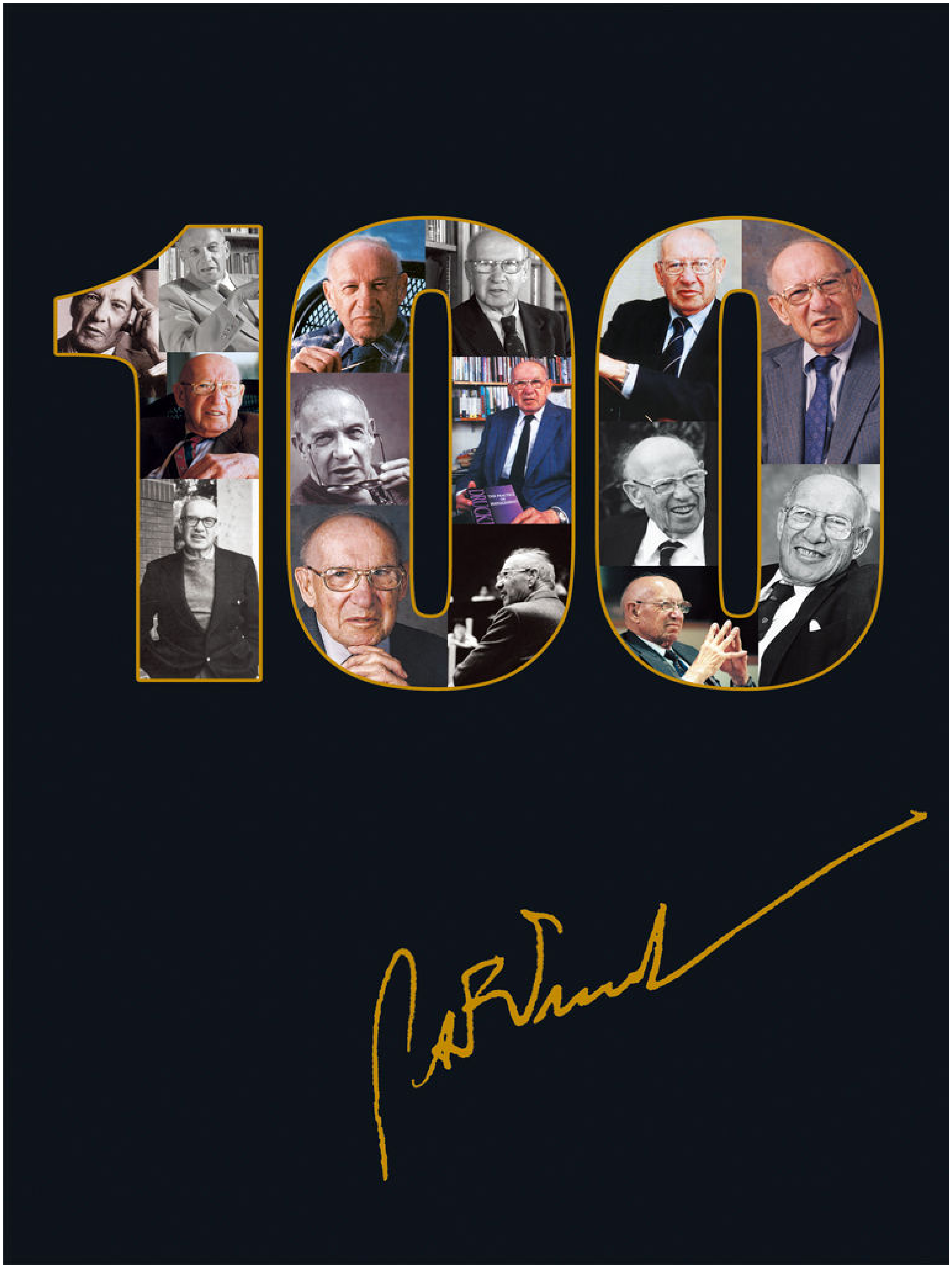
在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）



目录

返回主目录

图书梗概

关于作者

权威推荐

出版说明

推荐序一

推荐序二

译者序

1993版序

1983年版序

初版序

第1章 一国之内的资本主义

第2章 作为人类成就的公司

1 生产型组织

领 导 问 题

政 策 问 题

标 准 问 题

2 分权

分权的目的
核心层管理和分部管理
双 向 流 动
自由与秩序
3 运 行 机 制
向战时生产转换
尚未解决的问题
4 小企业合伙人
经销商政策
冲突中的和谐
5 分权管理可以成为典范吗
分权管理的优点是什么
市 场 调 节
培养领导人
第3章 作为社会性组织的公司
1 美国人的信仰
基 本 承 诺
机会在减少吗
工业社会中的尊严和地位
“单调”的生产线
工会主义有用吗

2 工头：工业社会的中产阶级

工头的机会

工头的工作

3 工人

机会均等化

生 产 社 区

从何处入手

工 资 问 题

年薪

结论

第4章 工业社会的经济政策

1 “规模庞大的祸因”

社会利害关系

垄断是否符合公司利益

规模的庞大——是资产，还是债务

2 生产是为了“有用”，还是为了“盈利”

盈 利 动 机

权力欲

市场

社 会 需 求

个 人 需 求

3 充分就业可能达到吗

商 业 周 期

企业领导者所面临的挑战

就 业 基 金

扩张

自由企业社会中的经济政策

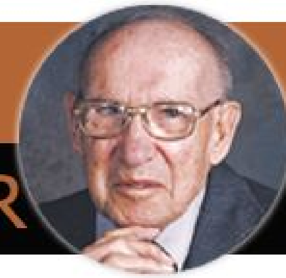
1983年版跋

精品推荐

返回主目录

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



图书梗概

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。

工业社会三部曲：《工业人的未来》、《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。

基于对通用汽车公司的调研，本书首次尝试揭示一个组织实际上是如何运行的，它所面临的挑战、问题和遵循的基本原理。

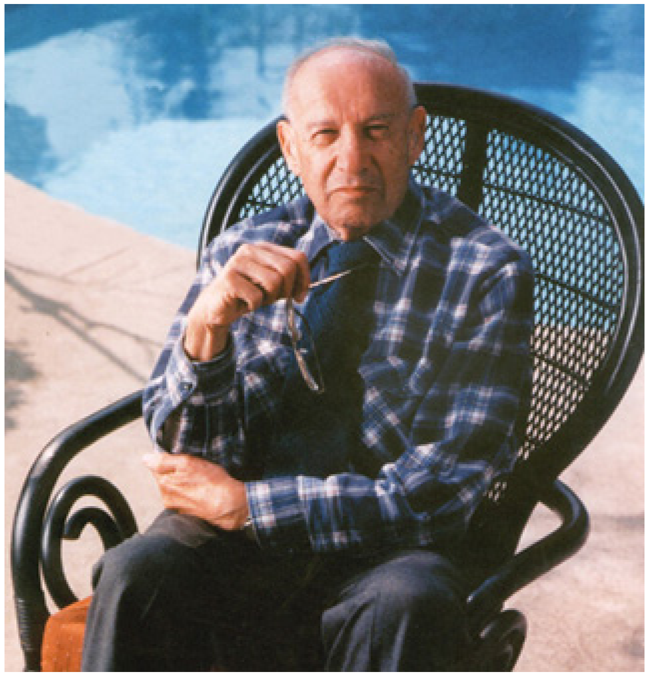
从三方面对企业进行社会和政治分析：

- 将公司作为独立的主体分析其运行
- 分析大企业能否实现它所处社会的信仰和承诺
- 分析公司目标和社会功能的关系

公司生存与成功发展必须：

- 持续产生有才能的领导
- 具有满足长期利益的基本政策
- 在实施各项政策时，具备不受人为因素影响的客观判断标准

关于作者



彼得·德鲁克

（1909—2005）

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

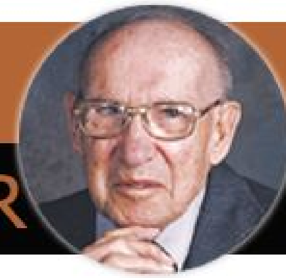
他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



权威推荐

开创了“管理学”新学科

贯通了德鲁克的思想体系

奠定了德鲁克在“组织理论”的历史地位

构建了“企业（组织）、管理、工业社会”之间的内在联系

通用汽车公司无力走出困境的原因大多是本书50年前（1946年）就指出的问题——书中的危言耸听使大多数通用汽车公司的高层领导对我视若无睹。

今天这本书最好不是被当做一本关于通用汽车公司、关于制造企业和工商企业的书来读，而是当做一本关于大型组织的书来读。我希望它能引发一场热烈而卓有成效的争论。

—— 彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

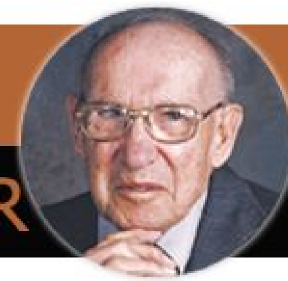
—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师



出版说明

彼得·德鲁克是管理学的一代宗师，现代组织理论的奠基者，由于他开创了管理这门学科，被尊称为“现代管理之父”。他终生以教书、著书和咨询为业，著作等身，是名副其实的“大师中的大师”。德鲁克的著作思想博大深邃，往往在书中融合了跨学科的多方面智慧。本书是“德鲁克管理经典”系列的著作之一，从初版到现在，历经沧桑、饱经岁月锤炼，尽管人类已经迈进了21世纪，经济形态由工业经济发展到了知识经济，但重温本书，读者仍能清晰地感觉到书中依旧非常贴近现实生活的一面，深刻体会到现今出版和阅读本书的意义和价值所在。书中大师许多精辟独到的见解，开理论认识之先河，跨时空岁月之局限，借鉴学习之意义不言而喻，但由于受当时时代背景、社会氛围、个人社会阅历、政治立场等方方面面的局限性，作者的某些观点仍不免过于体现个人主观认识，偏颇、囿困之处在所难免，请读者在阅读时仔细斟辨，批判接受、客观继承。



推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。"

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和"运动"及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，

而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

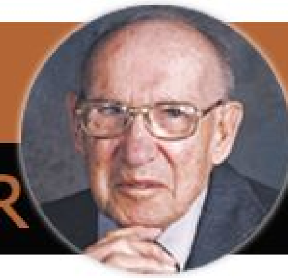
我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席



推荐序二

我对彼得·德鲁克的理解

伟大人物似乎都是一个使命在身的人。德鲁克毕生的使命，是要建立一个和谐的新社会，是要帮助世人去理解如何组织一个工业社会。德鲁克是幸运的，他的思想最终为世人所接受，使人们理解了工业社会的本质，理解了工业社会的内在结构和运行机理，以及理解了工业社会的基本单元即企业及其管理全貌。德鲁克是一位伟大的思想家，一位社会学家，一个现代组织理论的奠基者，最后还是管理学的一代宗师。

我们称德鲁克为大师，并不表明德鲁克的思想源于某种莫名的启示。他的思想以及庞大的思维规模，源于独特的思维结构，很可能受卡尔·马克思和马克思·韦伯的影响，这只是猜测，德鲁克本人没有提及过。德鲁克分析“社会、政治和经济”问题的思维框架、概念体系和思考问题的方式方法，与这两位思想伟人极为相似。韦伯曾经说

过，现代西方学者以及他们所体会到的精神世界，深受马克思的影响。

与思维结构相对应的是价值立场。德鲁克早年深受詹姆斯的心理学影响，使他的基本价值立场倾向于保守或中庸，自称是“自由保守派”；对待社会的前途和命运，既不悲观又不激进，主张有限理性，强调人的尊严；强调在社会成员共识的基础上形成公正，以此为基础来推动社会进步。德鲁克与历史上的伟人一样，终其一生所建立起来的思想成就，是可以“还原”的，可以还原到他的基本价值立场上。德鲁克庞大的思想和等身的著作，有着内在的统一性，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。

德鲁克自称是一个以写作为生的人，能非常准确地解析和叙述一个复杂的外部世界和内心世界。他的著作很直白，少有歧义，不必揣摩，也没有必要用心去悟；与巴纳德，乃至西蒙深邃而周延的“现代组织和管理”理论不同，这也许是德鲁克难以融入学术界或被边缘化的主要原因。德鲁克的思想是由普通人的经验和良知支撑着的，加上他“人本主义”的基本价值立场，很容易引起人们的共鸣，这也许是他的思想得以广泛传播的原因。德鲁克在其60多年的职业生涯中共写了29本书，大约发行了600万册。

德鲁克认为，管理是一种实践，管理要面对的是一个社会、一个人性的世界；管理要应对的是一个“社会群体心理”的组织过程。管

理面对的不是物理世界，管理要应对的不是技术经济的组织过程。他始终不认为管理是一门科学或一门艺术，充其量只是临床应用医学；管理强调的是有效性，需要实践的检验，而不是自我检验。企业是很实际的，关心“结果”胜于“理论”，在乎“实效”胜于“真理”。企业的成就或经济成果，是靠人与人之间的默契干出来的。德鲁克把自己的第一本管理著作，取名为《管理的实践》，而不是“管理学原理”，这让很多人至今感到莫名其妙，尤其是让那些崇尚“从客观事物中发现绝对理性法则”的西方人备感困惑。

尽管德鲁克具有驾驭思想和文字的天赋，可他并不擅长也不打算建立自己的理论体系，包括把概念、原理和方法结构化，来支持自己的观点和主张。在他看来只要思想和观念合乎社会的需要，合乎人们的基本道德准则和直觉即可。而且他不喜欢咬文嚼字，四平八稳，做秀才文章；他追求思想上的完整性，讲究表达上的准确性，这导致他的作品思维跨度大，叙述上的附加成分多。解读德鲁克的著作，必须学学他把握问题的方式，即弄清楚这是一件什么事情，弄清楚德鲁克在说一件什么事情。否则，我们很难跟上他的思想主线，容易迷失在他那随心所欲的语言丛林之中。

德鲁克强调实践，始终把各个学科当做一种专业知识的来源，或当做多角度思考问题的工具，为自己“分析和解决现实问题”服务。他习惯于立足现实、展望未来，借用他的概念就是“使现实变得具有

未来意义”。加上他涉猎广泛，尤其擅长从实践中提炼概念，终其一生不断强化自己的思维规模，不断演绎发展自己的思想体系，可谓与时俱进。要想领略彼得·德鲁克的精神力量，必须从他的思想源头开始，从他早期的四本著作开始，即《经济人的终结》（1939年）、《工业人的未来》（1942年）、《公司的概念》（1946年）和《新社会》（1950年）。否则，难以把握他不断涌动的思想潮流，就像我们难以把握韦伯活的思想灵魂一样，只能窥其片断，不能与之神游。

《经济人的终结》是德鲁克移居美国大约两年之后写成的，那年他30岁。该书第一次展现了德鲁克的精神力量，即站在思想伟人的肩上，站在“历史过程和逻辑过程”两者统一的高度，从普遍联系中把握事物的本质以及事物演变的内在动因，进而综合应用各类知识于现实，形成自己的概念和见解。尽管《经济人的终结》中形成的思想还很年轻，然而却有着毋庸置疑的洞察力，宣告着“经济人时代”的结束，认为人类将面临着时代的转变，令人震惊。而且，事实证明德鲁克是正确的。

按照德鲁克书中的观点，在重商主义原则上建立的“经济人社会”，企图通过“经济自由”带来“社会公平”，然而这一切并没有发生。相反，随着大工业的出现，经济自由和社会公平之间的冲突不断加剧，使社会大众对市场机制，以及对实现社会的经济目标失去信心和兴趣；同时，第一次世界大战以来的人类浩劫，从根本上动摇了

人们的生活信念，不再相信资本主义是好的，不再相信在经济基础之上的社会制度、政治原则和生活方式是可靠的，甚至是虚幻的，从而引发了整个社会在秩序上的全面危机；人们普遍期待着“非经济的社会奇迹”，结果落入法西斯主义的圈套，人类将为此面临一场灾难。

经济是基础，一个社会不可能在背离经济成就的情况下创造所谓的奇迹。社会的希望在于经济领域之中，在于那些不辞辛劳、努力工作、创造财富的人们，是他们始终默默无闻地支持着一个社会的运行，是他们的存在，保障着人类社会能够从灾难中走出来。他主张在自由经济的基础上，依靠新观念的引导，确立一套稳妥的组织原则、政治方略和制度规范，重建社会新秩序。

刚出版《经济人的终结》，德鲁克就动笔撰写《工业人的未来》。不久第二次世界大战全面爆发，纳粹的军队在隆隆炮声中连连得手。对德鲁克来说，这一切并不决定未来社会的命运，只是历史表象上的一个事件，战争终究会成为过去，世界大战之后，一定是世界和平。他要窥测人类社会演变过程中的内在动因，赶在和平之前，为工业社会的正常运行，识别出有价值的观念和原则。

那个时期德鲁克是在本宁顿大学任教，他大约花了两年时间写成《工业人的未来》，于1942年出版。德鲁克认为，宣告经济人社会的终结，并不意味着人类可以自然而然地建立一个新社会。事实上工业化生产方式，正在迅速改变着经济领域的结构，从而迅速改变着整个

社会的结构，不断加深了现实社会的危机，加剧了现实社会的冲突。这个过程的自然结果，不会是新社会的建立，而是人类社会的崩塌；伴随而来的是工业化实践以及工业主义，将以失败告终。可以断言，整合或组织一个新的社会，需要新的观念、原则和制度。

我们只知道有关“经济人社会”的一切都已经过时，但是并不知道新的观念、原则和制度是什么，这种缺失最终都通过社会转折期的种种震荡表现出来。必须透过现实社会震荡的表象，从社会转折的内在动因中寻找正确的答案，找到新的观念；依靠新观念的引导，形成普遍认定的原则，实现制度创新，重建社会的新秩序。毫无疑问，经济领域中的工业化是社会转折的本质动因；必须按照工业化的客观要求，建立“工业人的社会”，这是现实社会的根本目标，也是解决社会转折期阵痛的关键。

一个社会正常运行，涉及到三个基本概念，即地位、权力和功能。满足一个社会正常运行，涉及到三个最基本的条件，即每个人有明确的社会地位，并拥有正当的社会权力，按照整体目标发挥社会功能。因此，建立一个能够正常运行的“工业人社会”，必须首先把人放在第一位，必须建立在“人的基本诉求”基础之上，这是建立一个新社会必须确立的核心观念和基本原则。由此而论，必须赋予工业人或“工作中的人”以社会地位、社会权力和社会功能。然而，这个过程不可能直接或自然完成，每一社会成员只能依托一个社会基本单位

或企业，获取社会地位、行使社会权力和发挥社会功能。那么，合乎逻辑的派生观念和原则就是，企业必须成为一个社会组织，承担起整合社会成员或工业人的责任。同时，社会必须把企业当做一个社区，赋予社会地位、社会权力和社会功能。形成社会、企业和个人三位一体的新社会基本结构。

可是现实社会呈现出来的状态是，社会、企业和个人三者脱节。大规模生产方式，使每一个“工作中的人”不知道工作的意义，更不清楚自己的社会价值。企业并没有把他们当做组织的一个成员，他们在丧失家庭经济和家庭生活的依托之后，并没有在企业组织中找到归属而融入社会，获得相应的社会身份和社会地位。相反，“工作中的人”或工业人被边缘化了，成了可以随意替换的零件，被安置在只注重效率且毫无人性的机器中，丧失了做人的尊严。导致个人无意为企业承担责任，也无意为社会承担责任，只是一群“出卖劳动力，获取工资”的自然人；新生的工业人处在离散状态，企业和社会没有产生出内在的整合力量，新的社会秩序无法自然形成。

也许受韦伯职业研究生涯的启发，德鲁克意识到组织理论和企业管理是关键环节，而自己对企业的事情知之甚少，更缺乏质感，不知道企业作为一个组织究竟是如何运行的。这关系到他的思想观念和政治主张能否落到实处，能否用于指导未来的社会实践。于是，德鲁克开始寻找机会，进入一个大企业，从企业的内部去研究组织过程。当

年一些关心德鲁克的人，为他进入企业深表遗憾或不解。由于《工业人的未来》的原因，也许是天意，1943年底，德鲁克接到了通用汽车公司的邀请，希望他来帮助企业进行专题研究，弄清楚战后的企业应该如何管理员工。他们相信德鲁克有这样的思维高度，能够提出合乎未来工业社会客观要求的建议方案。1946年，德鲁克基于通用汽车公司为期18个月的调研，发表了《公司的概念》。该书标志着德鲁克在“组织理论”上确立了自己的历史地位，最重要的是德鲁克打通了自己的思想体系，构建了“企业（组织）、管理、工业社会”之间的内在联系。

让德鲁克深感不安的是，《公司的概念》激怒了斯隆。时任通用汽车公司董事长的斯隆，是一个清教徒式的人物，视公司为生命，希望德鲁克忠实记录所见所闻。而德鲁克却带着自己“对未来社会”的期待，按照自己既定的思维或假设，对通用汽车公司的组织过程进行主观剖析；而且书中大量的篇幅是在阐述自己有关整合工业社会的思想，无异于借题发挥，写了一本不像通用汽车公司的著作。斯隆决定要拿出证据，告诉世人一个真实的通用汽车公司，阐明自己对公司的见解，这就是《我在通用汽车的岁月》的由来。斯隆几乎凝聚了职业生涯的全部精力和心血写成此书，于1960年出版，一举名垂青史，据说日本人从中学会了管理一个大企业。结局不错，令人欣慰。

先前德鲁克在《工业人的未来》中已经明确：企业是什么，工业人社会的基本结构，及其整合社会的核心观念和基本原则。《公司的概念》的任务是要赋予企业以具体的内涵，告诉企业应该如何按照社会的要求组织起来，承担起社会的责任，这也许是德鲁克与斯隆冲突的根本原因。斯隆始终想不清楚企业的社会责任从何而来，在斯隆的思维逻辑中，责任与权力应该是对等的，企业的责任是如何把各种生产经营要素有效地组织起来，企业并不对社会拥有权力，也谈不上社会责任。

在德鲁克思想体系中，“企业的社会责任”是一个核心概念，这个概念联系着“社会、企业和个人”三者的相互关系。在德鲁克的思维逻辑中，离开了企业的社会责任，整个社会将无法正常运行。德鲁克确信自己的观点是正确的，企业的社会责任是必要的，因此与斯隆的冲突也就不可避免，除非他能说服斯隆。问题在于斯隆是一个严肃而认真的人，是一个能为原则献身的人。事情只能这样，等待历史的裁决；大约十年后，历史选择了德鲁克。他的思想比斯隆具有高度和贴近现实，具有道德上的感召力和前瞻性。所以有人称德鲁克为乌托邦，把《公司的概念》比做柏拉图的《理想国》。

站在社会学的角度提出企业的社会责任，是很自然的事情。任何社会的运行，都是建立在基本单元基础上的，各个基本单元承担着社会运行的各项职能。即便是处在自然经济状态的家庭社会，也必须赋

予自然家庭、家族进而社会团体以独立的身份或地位，赋予社会基本单位以完整的社会责任，包括经济、生活、伦理、教育、政治、宗教，甚至军事等方面责任，确保社会中的每个人能够依托企业或组织机构，谋求个人的发展，并在社会中发挥作用。工业社会要想正常运行，企业以及其他各类组织机构，就要像以往社会的家庭一样，发挥稳定社会以及促进社会发展的作用，这就是德鲁克所说的“一个组织机构的社会功能”，有人把社会功能译做“社会机能”。

在工业社会的条件下，企业是社会稳定的基础，不是单纯的经济单位；企业是员工赖以生存和发展的组织，不是雇主借以挣钱的机器。企业的目的不是利润，企业的目的存在于外部，存在于社会责任之中；利润是企业能否有效履行社会责任的一个结果，利润只是检验企业有无效能，有无存在价值以及能否存在下去的一个衡量指标。这是“经济自由与社会公平”，进而“经济与社会”的内在联系。

企业社会责任的缺失，如当年的通用汽车公司那样，单纯追逐经济利益或利润，忽视了人的社会存在，忽视了人作为社会一员的尊严，结果导致“工作中的人”对工作的敌视，对企业管理当局的敌视，导致组织内部不同利益群体之间的对立和冲突。在这种状态下，企业无法让一个“工作中的人”站在企业整体的立场上为产量、质量、成本和利润或效率做贡献，企业也因此无法在更大的运行规模上保持效能。可谓社会、企业和个人同时陷入困境。在德鲁克的思想

中，社会是靠大家来维护的，如果某人丧失了社会功能，也就丧失了社会身份，就丧失了作为一个社会成员的社会责任，成为一个被社会“放逐”的人，自然他也就不会关心或维护这个社会。

究竟如何摆脱现实困境，以及解决企业内部普遍的对立和冲突，尤其是劳资冲突，实现企业内部利益关系的整合，有赖于一个具体企业的“管理”。尽管我们不能给一个具体企业设定管理的内容，但是企业管理的一般原则和基本思路是确定的，因为整个社会需要有内在的一致性。这就是承认企业是社会的一个组织机构，是一个“社区”或社会的不可分割的“分子区域”；企业成员不是经济人，而是社会人；明确企业的社会责任和社会地位，据此建立起一个组织的公正，形成组织协同的制度性规范，包括保障组织成员的生活和就业安全，以及满足组织成员的需求，统一企业成员的意志。

德鲁克认为，就像企业是社会的一个“功能组织”或一个“器官”一样，管理是企业或一个组织机构的“器官”，即通过管理来实现组织机构的效能。管理和组织，就像人体与器官不可分割地联系在一起；同时，又可以从观念上分辨出来，分辨出管理部门和管理系统的存在，如同人体中的器官，以及某个器官主导下的功能性子系统。真是妙不可言，德鲁克总算自圆其说了，把组织理论和管理理论，在观念上区别开来了，也使自己成为现代组织理论的第一人，当然是基于“政治社会学领域”的现代组织理论，否则就是对巴纳德、西蒙和

斯隆的不公。德鲁克一直强调，《公司的概念》更为重要的意义是开创了“组织研究的领域”，而社会上的人则始终认定《公司的概念》是一本管理著作。

《公司的概念》出版后，德鲁克直面自己的未来选择，必须在“政治社会学”与“组织管理学”之间做出选择。当年韦伯始终是站在“政治社会学”领域研究“官僚科层制组织”的；而德鲁克从“政治社会学”领域出发，最终进入“组织管理学”领域。不过他的心依然系于社会问题，尤其到了晚年更是这样。德鲁克的选择有种种主客观动因，他自己认为“组织管理领域”是一个空白，补全这个空白对工业社会的正常运行意义重大。

客观地说，他是为自己开创的“现代组织理论”找落脚点。《公司的概念》毕竟是在通用汽车公司的“管理实践”基础上完成的，远在德鲁克介入之前，通用汽车公司已经成功地使生产经营过程处在“有组织的状态”，已经形成了一个“大规模的现代工业组织”。德鲁克必须用“现代组织理论”，重新对过往的管理实践和管理理论进行整合，包括重新解读通用汽车公司的“管理实践”，赋予斯隆创立的分权制管理以全新的含义，赋予泰勒进而福特的生产作业过程管理以人文精神等等。否则，他从“工业社会”的政治社会学领域演绎出来的“现代组织理论”，以及他不断发展的思想观念和价值主张，无法形成始终一贯的体系，具有形态上的完整性，从而也就无法证明用

他的工业社会的思想和主张，去改造现实企业的组织理论，并不是一种乌托邦，一种观念形态上的假说或空想，而是具有必要性和可行性，具有“不可避免”的客观必然性。

《公司的概念》出版后，德鲁克必须为自己的早期思想做一个总结，把自己完整的思想聚焦于未来研究的方向，准备无拐点地向“组织管理领域”纵深开拓，这就是1950年出版的《新社会》。《新社会》更加集中，也更加清晰了他“建立工业社会秩序”的思想，明确指出企业组织是现实社会的代表性机构，代表着社会的经济基础；政府组织也是社会的代表性机构，代表着社会的上层建筑。企业组织和上层建筑之间，存在着互为前提、相互制约的密切关系。如果不改变现实上层建筑的观念、原则和制度，就无法解决工业社会的根本问题，无法使工业社会正常运行。上层建筑必须服务于经济基础，上层建筑的改变必须依据企业组织的改变。现实社会动荡的根源，存在于企业组织之中，存在于大规模生产经营的组织方式之中，存在于企业非人化的组织方式之中。

企业作为工业社会一个独立的组织成员，必须像社会的一个普通公民一样，必须按照社会正常运行的要求自律，必须依靠自己的内在力量，通过履行社会责任，实现经济目标，获取经济成果，获取企业自身在社会生态中的存在价值和理由，这就是所谓的“经济自由”。上层建筑及其代表的组织机构即政府，必须按照企业组织运行的这种

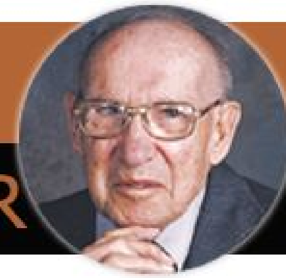
要求，形成相应的政治原则、政策方略和制度规范，两者互动，实现所谓的“社会公正”，或称社会的公平和社会的正义。经过这样一总结，德鲁克就有理由，也很有力量，去深入研究现代组织管理的理论和实践，预示着一个思想伟人的诞生。 从20世纪50年代起，德鲁克的主要精力是从事组织管理理论研究和管理咨询实践工作，主要代表作是《管理的实践》和《管理：使命、责任、实务》。最终打通了“社会、企业、个人及其管理”之间的关系，而且与现实非常契合。尤其是通过“企业的使命”、“企业的目的性”，或企业在社会生态中的“存在价值和理由”等一系列引申的概念，在“经济目标与社会责任”，进而“经济与社会”之间建立了联系，使他的思想很好地把握了时代的脉搏，成为大企业普遍的指导原则。后人把德鲁克定义为管理学的集大成者，不无道理。

关于“经济目标与社会责任”的联系，是他思想脉络中最重要的节点，顺便做一个简单的释义。比如一个职业球队，它也是社会的一个组织机构。球队的存在价值取决于组织的效能，取决于该组织能否使每一个成员按照球迷的要求，做好每一个动作，打好每一个球；取决于它有无优秀卓越的表现，而不是积分牌上的成绩。只有那些赌球赛的赌徒，才是惟一关心积分的人；就像炒股票的人一样，对企业是否履行社会责任并不感兴趣，他们只关心企业的利润，或企业是否挣钱。

如何理解或定义彼得·德鲁克并非本意，我等莘莘学子惟有心存感激之情。他的思想成就已经成为我们这个时代的骄傲，他对社会的价值贡献已经成为举世公认的事实。德鲁克走了，总觉得应该写点什么。朋友也时常提醒我，难道不想说点什么？感谢机械工业出版社华章分社给我这样一个机会，能向中国的读者谈谈彼得·德鲁克，谈谈他的思想脉络，谈谈他的早期著作，以表达我和朋友们对大师的感激之情。为了不辜负华章的厚望，不得不用心再读德鲁克，再读他的著作和他的生平，这段经历使我备感愉悦，更受益匪浅；我喜欢德鲁克活跃的思想，更喜欢他思维方式中的智慧和精神气质。当我写完本序，有一种发自内心的真切感受，希望更多的人能够接触到彼得·德鲁克的早期著作，了解他完整的思想。

包政

中国人民大学商学院教授博士生导师



译者序

关于《公司的概念》，有个不能不了解的故事：应通用汽车公司之邀，本书作者对该企业进行了长达一年半的深入调研。在调研的基础上，作者凝练其对工业社会中大型企业组织和运营的理解与见解，完成了这本著作。但本书的内容却引起了通用汽车公司管理层的强烈不满，更令公司当时的一号人物斯隆大为恼火，也因此书，斯隆一定要亲自写一本真正的关于通用汽车的书，旨在还事实以真相，这就是后来的《我在通用汽车的岁月》。

斯隆对本书的强烈不满，不是本书描述通用汽车公司有任何失实之处，而是本书的立意和出发点完全有悖于斯隆的初衷。斯隆希望作者能以其特有的思想高度，以局外人的身份深入探究通用汽车公司的问题，以应对未来的发展。这些问题应该着眼于如何提高通用汽车公司的市场竞争力，着眼于如何更好地回报股东。

而作者的兴趣却并不在于发现并致力于完善企业中的管理问题，也不在于思考企业未来的战略选择，他关注的是，作为工业社会代表

性机构的大企业如何承担起建设和谐新社会的责任。企业所担负的责任不仅仅是股东的期望，更是它的管理阶层、它的一线员工以及它所在社区的发展与安宁，只有能够承担如此重任的企业才会有持续的未来。而在斯隆眼里，所有这些简直就是大逆不道，难怪他会大为光火。

本书开创了管理学这门学科的研究，但我们却很难将本书当做一本纯粹的管理学著作来读。正如作者书中所言："本书所讨论的是政治学和政治分析所讨论的传统问题。本书的新颖之处在于将这些传统问题的研究应用于大型公司。"与纯粹的管理学著作不同，作者以政治学的视野来分析企业领域的问题，这使得本书的见解愈加深刻和高瞻远瞩。

本书结构明晰，在开篇第1章，作者就阐明本书的研究旨在从相辅相成的三个方面对企业进行社会和政治分析，即将公司作为独立的主体对其运行进行分析；作为社会的代表性机构，阐述大企业能否实现它所处社会的信仰和承诺；分析公司目标和社会功能的关系。作者认为，作为工业社会的代表性机构，大型企业必须努力于这三个方面的和谐构建。对这三个方面的分析分别构成第2、3、4章的内容。

首先，关于公司本身，作者认为生存是其最高法则。而公司的生存与成功运行则取决于它能否处理好这样三个相互依存的问题：领导问题、基本政策问题以及行动和决策的标准问题。对大企业来说，持

续产生足够有才能的领导尤为重要。同样，大企业还必须具备满足长期利益的基本政策。在实施各项政策时，必须具备不受人为因素影响的客观判断标准。只有同时满足这三个要求，企业才能持续稳定地发展。

按照这样的思路，作者在调研中欣喜地发现分权制度在通用汽车公司的成就。作者用了大量的篇幅考察通用汽车公司分权体制的运行。他发现，通用汽车公司分权体制的形成并不是经过“深思熟虑”的规划而成，更不是一蹴而就，而是在企业发展过程中逐步演变完善的，它深深受到企业主要领导人——斯隆个人风格的影响，也受到战时生产的促进，总之最终形成了鲜明的通用特色。

但作者并没有在如何更好地深化分权体制上做技术上的探讨，作者关心的是，分权体制能否继续深化与完善，成功解决公司生存的三个基本问题，即领导问题、基本政策问题以及行动和决策的标准问题，从而帮助企业承担其应有的责任。

其次，关于大企业能否实现它所处社会的信仰和承诺。通过分析，作者相信大企业通过为企业所有员工，包括工头甚至普通工人，在工业社会中实现机会均等以及唤醒他们的公民意识，是大企业责无旁贷的责任，也是符合大企业生存和发展的根本利益的。

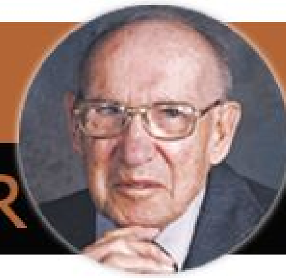
最后，关于公司发展与社会功能之间的关系。作者通过分析认为，虽然在特定问题和每一具体问题所遵循的准确边界上，总是会有许多不一致和矛盾之处，但社会的需要与大企业的追求之间是完全可以达到和谐的，因此，对于肩负起相应的社会责任，大企业责无旁贷。

《公司的概念》是一本关于大型企业的著作，是一本绝不限于大型企业管理和经营的著作，是每个命运与大型企业发展息息相关的人，每个关注大型企业发展的人都绝不能错过的经典之作！其思考的广度与深度涵盖了所有正在成长为大公司和已经成为大公司的企业。

感谢华章公司提供的机会，使我重温学生时代精读德鲁克著作的美好回忆。在人大的硕士和博士学习期间，德鲁克的著作一直是导师严格指定的必读书目，几本重要著作更是须加反复精读并经常讨论研习，所以在本书的翻译过程中，时常令我回味起导师的教诲，反倒不为文字翻译所苦。

慕凤丽

中国政法大学商学院



1993版序

在第二次世界大战的最后几年，我结束了始于1943年1月的对通用汽车公司18个月的调研工作，在调研基础上我完成了《公司的概念》。当时已经有很多关于“工商业”方面的书了，但《公司的概念》并不是一本关于“工商业”的书，这是一本将组织、管理和工业社会融为一体的书。事实上，这是第一本将一个“企业”视为一种“组织”的书，它将企业视为一种为了满足社会需求和需要而将人们集合起来的组织。而且基本上，它也正是第一本将“管理”视为一种承担特殊功能和具备特殊职责的特殊机构。虽然它绝不是第一本——这项荣誉无疑属于亚历克西斯・德・托克维尔所著《论美国的民主》（18351840）——但它是一本极少数讲述企业的“局外人”从“内部”进行长期细致调研的书。事实上，虽然我写这本书已经是几乎50年以前的事了，但仍然没有人试图做类似的事情——不管是另一个大型工商企业还是任何其他承担现代社会责任的大型组织，比如医院、中小学、大学或是教堂。

人们赞誉《公司的概念》开创了管理这门学科和这样一个研究领域。我一直认为它也起到了更重要的作用：它将“组织”确立为一个独立的实体，将对组织的研究确立为一个学科。传统的社会学只知道社会和社区，并不知道“组织”。虽然组织具备与两者相同的要素，但组织并不是两者中的任何一个。我在《公司的概念》之前的一本书《工业人的未来》（也将由Transaction公司再版发行）中断言：工业社会需要独立的、与众不同的、拥有一定地位和职能的机构，也就是能够体现传统社会和传统社区主要特征的机构。《工业人的未来》使我得到了通用公司的邀请，邀请我从内部研究它的组织和它的管理。《公司的概念》因此成了首次尝试揭示一个组织实际上是如何运行的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。

本书所讨论的问题之前极少有人讨论过。我们当然知道劳动关系，毕竟汽车工业在1937年，也就是完成本书的几年之前就组织了工会。在我18个月的调研时间内，我花了大量的时间与联合汽车工会的领袖们接触，特别是与他们精力充沛的主席沃尔特·鲁瑟接触，并与他保持着友谊直至他于1970年过早地去世——正如我与他在通用汽车公司的对手，查尔斯 E.威尔逊保持友谊直至威尔逊于1961年去世。当时，人们只把劳动关系看做是“劳资”关系，而本书则把劳动关系看做是劳动者与组织之间的关系，劳动者本人与他的工作之间的关系，一起工作的人们之间的关系——这是一种从未有过的、全新的观点。但这正是通用汽车内部的人们，不管是管理者还是工人，看待劳动关

系的方式；这正是一个局外人从内部所观察到的。这同样适用于本书所讨论的其他所有论题。

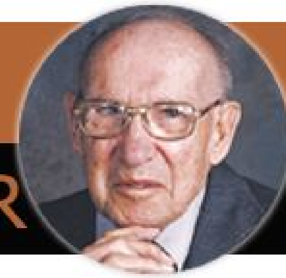
当然，这些论题的大部分在今天都很普遍，但是不管对营利还是非营利的大型组织来说，它们所引发的问题、提出的疑问和提供的机会仍然是一样的。事实上，它们对工会本身可能是最重要的——至少在美国，没有一个工会，曾经有目标地或者是成功地解决过它们。虽然通用汽车公司从过去到现在一直是一家大型制造公司，但这些问题同样也适用于服务业。它们是组织这一新的社会现象的特有问题。因此，今天这本书可能最好不是被当做一本关于通用汽车公司、关于制造企业和工商企业的书来读，而是当做一本关于大型组织的书来读。在本书1983年的跋中——收录在此次再版中——我列举了本书来自通用汽车公司很多人的冷淡，如果不算是敌意的反应。我现在意识到，准确地说，一个主要的原因是我将通用汽车公司视为一个原型、一个“组织”，因此将它的问题视为哪怕不是原则性的也是结构性的问题，而不是采用通用汽车公司对待它的方式。事实上，当我疑惑为何此书会在通用汽车公司内部遭到如此充满敌意的批评时，通用汽车公司内部的一位敏锐的好心朋友——他本人就是公司的一名高层领导——对我说：“在通用汽车公司，我们必须致力于扩大规模和增加利润，而你优先考虑的却是另外的事情。”

但这仍然是一本关于通用汽车公司的书。1993年的通用汽车公司已经大不同于1946年的通用汽车公司，甚至也大不同于1983年的通用汽车公司——那是我上一次为本书的再版写序和跋的时候。1983年的跋已经提出了公司面临的困境——虽然在10年前，当时的通用汽车公司的高层还没有意识到这一点，更不用说承认了。10年后，1983年跋中的预言得到了证实：也就是在20世纪的90年代，通用汽车公司仍然处于守势。但我也表达了通用汽车公司到20世纪90年代能够转亏为盈的希望——不必多说，这未能实现。通用汽车公司无力走出困境的原因大多是《公司的概念》50年前就指出的问题——书中的危言耸听使大多数通用汽车公司的高层领导对我视若无睹。而今，通用汽车公司的每个人都知道这些都是至关重要的问题，但通用汽车公司看来还不能解决它们，相反地，通用汽车公司一直努力于采取原来的——一直不成功的——“多元化”的努力来绕开这些问题。遵循管理上最古老的误导：“如果你不能运营你自己的企业，那就买一家你对其一无所知的企业。”通用汽车公司首先收购了电子数据公司，接着又收购了休斯飞机公司。可以预见，这不会解决通用汽车公司的问题，只有再次成为一家真正有效益的汽车制造商才能解决问题。通用汽车公司的案例显示，要超越50年的成功是多么困难，要打破垄断的思维定势是多么困难。作为美国产业界的另一个成功案例，贝尔电话系统公司，显示只有重大灾难才能解决问题（在贝尔公司的案例中，贝尔公司在一项反托拉斯的判决下分拆）。我迫切想知道的是，如果不分拆通用

汽车公司，无论是自愿的还是被恶意接管，是否有可能使它（或它的继任者）产生一次成功的转变？

彼得·德鲁克

于加利福尼亚州克莱蒙特



1983年版序

《公司的概念》首次出版于1946年，也就是将近40年以前，但它并没有成为“经典”之作——一本人人知晓却人人不曾读过的书。它始终保持着持续的销售，销量之大以至于每过10年就需要再版一两次——最近的一次已是第6版。这本书无疑要告诉今天的读者某些重要的内容，这些内容与40年前本书面世时告诉读者的迥然不同。

40年前，也就是写作本书之际，公司几乎完全被忽视，更没有被系统地进行研究——就像中世纪的地图制作者对待非洲，那只是一大块标有“大象在此漫步”的空白地带。有关公司及公司管理方面的书屈指可数。当时的“管理”压根儿就不是一门学科或是研究的对象。

本书问世时，评论家们不知该作何评价。它讨论商界事务——可讨论的并不是“经济”；它讨论结构、组织、政策、规章制度、权力关系——可讨论的却不是“政府”。一位私交不错的朋友——当时杰出的政治学家——在一份重要的政治学杂志上对本书作如此评价，“希望这位前程似锦的年轻学者能将他广博的才智投入到一个更令人

尊敬的学科。”而另一位朋友，我当时任教的大学的校长，他根本就强烈反对我将此书出版。“你已经成功走上了政治学或经济学的学术道路，”他说，“出版这样一本书一定会同时得罪政治学者和经济学者，这只会毁掉你的职业机会。”

被我当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司，在此书写作的时候，正处于成功的顶峰。第二次世界大战期间，通用汽车公司是美国生产成就方面的明星企业，并正在为战后愈加辉煌的成功做积极的准备。第二次世界大战期间，其产值翻了一番还多，利润是原来的4倍多。通用汽车公司是汽车行业在世界范围内无可争议的领导者，是当时杰出的“增长型产业”，是“高科技产业”的代表，是“现代工业经济”的动力源泉。

如今，每年都会出版几十本关于公司和公司管理方方面面的书。我的那位大学校长朋友的确说中了：至今还没有一个政治学者或是一个经济学者接受《公司的概念》首次分析的现代组织的现实。相反，这本书创造了一个新的学科：我们叫它“管理学”——对现代组织的结构、制度和社会人文方面有组织的系统研究。管理学从此成为全世界专业研究和研究生学习的一个普遍的领域。

因为“管理学”起源于对商业公司——40年前就已出现的现代机构——的研究，所以它通常放在商学院，大多数人在听到或读到“管理”一词时仍能听到或读到“商业管理”。不过，“管理学”的研究

正日益包容了今天“组织社会”的所有机构。商学院——很多商学院改名为“管理学院”——正在吸收公共管理学院或是医院管理学院；哈佛商学院为大学校长提供“管理培训项目”。大多数“高级管理人员培训项目”都从工商业和非工商业机构，从联邦政府到专业协会招收在职管理人员。甚至在很多神学院，最受欢迎的就是以《公司的概念》为基础教材的“牧师管理”方面的课程。

为了效法拿破仑，戴高乐将军决定创办一所新的大学院（Grande Ecole），并期望以此超越他伟大先驱的创举和培养法国未来的管理者，他组建了国家管理学院，一所研究生管理学院，照搬了美国管理学院的课程体系，该学院为新生指定的第一本书就是《公司的概念》。

与40年前形成鲜明对比的是，今天的汽车工业正深深地陷入一场全球性的危机——一场绝非由能源危机和OPEC引起的但因其而加剧的危机。因为最近的20年，所有西方国家的汽车需求增长都低于国民生产总值或是人均收入的增长，而且5年前，也就是20世纪70年代末，汽车需求在日本也停止增长了。这意味着汽车工业哪怕实际上不是在衰退，也处于成熟期。

在20世纪40年代，流水线仍然是最先进的生产方式，即使那样，本书当时就已批评它不仅低效而且践踏了基本的工程原则。如今，流水线和恐龙一般过时，而且成了真正自动化的绊脚石。就技术和分销

体系而言，汽车工业已经变成了一个“古老”，很大程度上是“过时”的产业。技术和工业领先地位以及增长动力已经转移到那些基于知识和信息的产业，就像生物制药业、信息处理业和电子通信业。

虽然仍是全球最大的制造公司（直到最近仍然是盈利最多的制造公司之一），即使在它自己的产业中和它自己的根据地美国，很显然通用汽车也已经被推到了防御的境地。

然而，本书问世以来所发生的真正的沧桑巨变就在于社会本身。

首先，我们在1983年看待社会的方式完全不同于1945年。我们以《公司的概念》首次看待社会的方式来看待如今的社会。

今天，我们视现代组织为理所当然。事实上，我们知道现代发达社会是一个由各类组织所构成的社会，在这样的社会里，主要的社会职能都是在组织内部或者通过组织完成的，比如工商业公司、政府机构、医院、中小学或是大学和武装部队。40年前，工商业公司只是被视为新生事物和例外，而今天，工商业公司被看做是社会成员之一，它与其他成员之间的相同之处远多于不同之处。它们都需要重新组织和架构，它们都需要我们称之为“管理”的功能，它们内部都存在一项特定的工作——管理工作，它们都有政策规定和战略措施，它们内部都要面对个体的丰富多样与工作职责的问题，它们都必须利用资源

——首先是人力资源，它们都要处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则。这些正是《公司的概念》最早提出和讨论的话题。

如今，人们对这些问题已经司空见惯，而40年前，人们却备感新奇甚至震惊。那时，半数以上的美国青年在高中毕业之前就结束了正式的学校教育，今天，超过半数的青年人继续进入大学学习。那时，4/5的美国劳动力仍然在农场、工厂、煤矿、铁路或是在手工作坊从事“蓝领”工作，而到2000年左右，这一比例将下降到1/4甚至更低。1945年，将近一半的美国人在工厂工作，今天，这一比例是1/5，而到2000年，工厂劳动力将降至劳动力总数的1/10。

40年前，无人知晓“知识工作者”一词（我在1959年的《未来的里程碑》（The Landmarks of Tomorrow）一书中杜撰了该词），而如今，知识工作者（就是说，将自己所学投入工作中并据此取酬而不是根据体力或手工技能获得酬劳的人）超过美国劳动力的一半以上。

在所有的发达国家， 1983年的社会已经成为一个雇员的社会。今天，发达国家的绝大多数人都是组织的雇员，这与20世纪40年代人们所想当然的社会形成鲜明的对比，那时人们认为的标准并不是雇员而是为自己工作的人，就像农场主、手工艺者、律师、医生或小店主。

40年前，人们理所当然地以为受过高等教育的人会为自己工作。不管是企业还是政府机构，都没有听说过大学毕业生求职。即使是大

公司的高层管理者，拥有大学学位的也是凤毛麟角。那时的通用汽车公司，大多数高层管理人员都读过大学，这在当时成为奇闻，而IBM是在第二次世界大战爆发的一两年前才第一次雇用了一名大学毕业的工程师。

如今，每十个受过高等教育的人当中就有九个会在毕业后马上进入一家组织，而且在退休之前一直为某个组织工作。事实上，如果没有现代组织，我们将无法为大学毕业生提供工作，只有大型组织才能让受过高等教育的人贡献力量并获得报酬。相反地，如果离开了在广泛的知识领域和学科中受过大量正规教育的人们，现代组织也将一无是处。

但也就是在这个雇员的社会，工商企业，特别是大型工商企业日益为雇员的利益谋求发展，而不是如法律或政治词令所说的是为股东的利益谋求发展。首先，“工资基金”——就是分配给雇员的那部分国民收入——现在达到了国民总收入的85%（这一比例在欧洲更高，像在荷兰就达到了96.5%的顶峰）。与100年以前的工资基金相对照，当工会首次发表他们的宣言和计划时，工资基金所占的比例还不足40%。

而同样也是在雇员的社会，雇员正迅速成为惟一真正的“所有者”。在美国，通过养老基金的设置，这一点已经成为事实。在大多数大公司中，除去费用和税务后的可支配利润中，有一半甚至更多被留作养老基金。养老基金现在总共拥有“财富500强”和其他大公司大

约一半的股权资本，另外一半的收益，养老基金又以股息或是以资本增值的方式，占据了半壁江山。在其他国家也是殊途同归，比如在日本的“终生雇佣制”，也就是说，除非破产，雇员是公司收入的第一个分配者。

在雇员的社会中，只有通过为某个组织工作，一个人才能维持生计、获得社会地位、得到承认和拥有职业生涯。财产的获得也是这样。因为通过养老基金，日益增加的基金收入成为雇员有望积聚的一笔最大的收入，只有极少数极富有的人除外——甚至包括独立工作的律师或是医生。

逐渐明确的是：一个人要行使自己的公民权利和要被完全接受为一个社会成员就必须拥有一份工作。

然而我们创造的是一个雇员社会，而不是劳动者的社会。政治词令仍然说及资方和劳方，但是我们社会的代表性团体和实际上的大多数团体已不再是任何一方，而是受过良好教育的、从事“知识工作”的、受雇佣的“中产阶级”，这一阶层的成员是雇员而不是“无产者”。他们是知识劳动者而非靠体力谋生的蓝领工人。他们是下属但却在很多场合他们也是老板，也有自己的属下。他们视自己为管理层的一部分，虽然他们完全明白他们的目标和愿望与雇佣他们的组织——无论是企业、医院、大学，还是政府机构——之间存在某些矛

盾。迄今为止，他们还没有明确的身份，也没有明确的政治或社会特性。

这一群体将表达发达的组织社会的真实社会问题。它的地位如何？它与权力机构的关系如何？

在写作本书之际，甚至无人注意到这一团体。《公司的概念》意识到这样一个组织的浮现，但并没有将它视为社会的中心群体。与当时的任何人一样，它看到了劳方和资方，但这一新群体显然既非劳方也非资方。

这一群体成为大多数的事实很大程度上解释了在所有发达国家传统政策所面临的危机。这是一个还没有政治归属的群体。它不能简单适合于任何一项传统政策或政治习俗。它在很多方面是一个非常保守的群体，但它并不符合保守的传统形象，既不是传统的“地主缙绅”，也不是传统的商人。在很多方面它又是一个非常自由的群体，但它也不符合任何自由的传统形象，当然不适合20世纪30年代的新政也不适合欧洲社会的民主政治。它是各个政党竞相争取的群体。它不信任传统类型的领导人，然而它也还没有形成自己的领导方式。这解释了在最近十年左右所有发达国家里，为什么那些以前会被视为“政治投机分子”的人能够爬上政治的顶峰——美国的吉米·卡特和罗纳德·里根，英国的玛格丽特·撒切尔（英国保守党的领导是一个女人，一个小店主的女儿，一个会计！还有什么比这更难以想象？），

还有日本的铃木（其惟一称得上的特别之处就是他是一个渔村的世袭村长，他成为首相的仅有资格是他从不主张削减对家乡渔民的补助）。

这些变化大部分源于公司和其他同一种类成员的机构，即现代组织的出现。但是反过来，这些变化也从根本上改变了公司发展的内外部环境。

公司本身也正如它置身其中的社会一样发生了变化。

通用汽车公司，40年前现代组织的典范，曾经是现在仍然是一个提供单一产品的公司，一个基本上在美国这一个国家内发展业务的公司和一个制造型公司。典型的现代公司是高度多元化的，其业务不仅涉及制造业还涉及非制造业，像金融业务和服务业务，是“全球化”的企业。最后它基本上不是“制造型”公司，当然更不是像通用汽车这样致力于机器制造的公司。

通用汽车公司曾经是至今仍然是世界上最大的制造公司。40年前，“更大”即意味着“更好”，大多数公司那时都太小而不能运用现代组织、现代营销和现代技术。而今后代表性的企业并不是越大越好，它将是一家公司，由职业经理人管理，必须拥有结构、组织、政策和战略。换句话说，它与通用汽车公司同属一类，但它可能会是小型而不是大型的公司。可以这样说，通用汽车可能代表的是动物中的

大象或是鲸，今后的公司可能只由一个人组成。大象和鲸取得成果很大一部分是基于它们的体积，人类获得成绩很大部分是基于他们的智力。随着信息技术和制造工艺日益转向自动控制——也就是说，转向基于信息和知识的自动化——经济规模发生剧变。最优规模是指适应性最强而不是最大的规模。

不过今天，如果人们必须选择一个公司来作为现代公司的分析模型，人们可能仍然会选择通用汽车公司。让通用汽车“过时”的特征恰恰就是让它中选的特征。首先，通用汽车简单，正是因为它过去是现在也是一个生产单一产品的公司，在一个国家内发展业务的公司和一个制造型公司，其中包括管理者和工人，只有相对很少的专业人员和知识员工。而只有简单才可以成为模型，只有简单才能被分析、被作为代表、被理解。

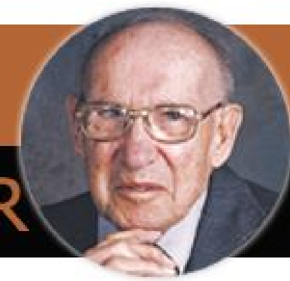
但是，尽管发生了所有这些变化，现代公司也只是通用汽车公司的追随者，或者说是拥有最清晰、组织最严密、架构最完整的组织形式的通用汽车所代表的公司的追随者。虽然今天的代表性企业已经超越了通用汽车模式，但它仍然是一个典型代表。首先，我们今天所拥有的基本组织结构模式都是从通用汽车所率先创立和发展的模式发展而来的，也就是从《公司的概念》最先分析和描述的模式中发展而来的。

今天，对于由《公司的概念》首次提出的问题，我们的答案可能是完全不同的，但问题仍然是同样的。事实上，40年前对通用汽车的研究中惟一没有提出的问题就是有知识的受雇中产阶级所产生的影响，知识员工和雇佣社会所产生的影响。否则，我们今天实际上就没什么可供讨论的了——不管是公司内部，如结构、报酬、战略和制度等，或是公司外部，如社会责任——《公司的概念》已经不是第一次辨别、定义并讨论的问题。我们今天仍然用《公司的概念》中所使用的同样的术语讨论这些问题。最重要的是，在过去40年里所有关于公司和公司管理的书中，要论及对一家重要公司进行完整的研究，而且是从公司内部进行研究，本书仍算得上是惟一的一本。

彼得·德鲁克

1983年元旦

于加利福尼亚州克莱蒙特



初版序

从前，有个年轻人计划写一本关于中国的权威性著作，他研究了所有关于这一主题的资料，做了充足的准备，并学习中文。作为一名中国问题专家，他声名鹊起。一个出版商因此和他签了一份条件极为优厚的合同，并且付给他一大笔预付款。一切准备就绪，他在一个天气晴朗的早晨，抵达了上海。他拜访了一些中国问题方面的专家，度过了愉快的一天，无论走到哪里，他都受到了盛情款待。深夜，他回到下榻的旅馆，却无法入眠，他的脑海中充斥着各种各样的想法，最后，在黎明前夕，他再次起床，匆匆记下了其中的一小部分。12个小时之后，当他从桌前站起来时，他已经完成了一份最全面、最完美的提纲，只要再把他脑中闪现的想法记录下来，这本书就完成了，他只需要关于一些次要问题的一点细节方面的数据。“好吧，”年轻人一边浏览他的提纲，一边自言自语，“耽误一天也没什么关系，我明天最好收集这些数据，这样我之后就不会打断写作了。” 那是在46年前，最近听到这个年轻人——现在已经很老了——仍在查阅一点小的细节和数据。

本书的主题，工业社会的社会和政治问题，与中国问题一样庞杂但却更加鲜为人知。我写作本书的资格远不如我们故事中的年轻人，因此，本次研究不能，也没有被称为是全面的或是结论性的。它所涉及的话题远远超出了这样一本短小篇幅的书所能涵盖的范围，甚至也超出了一个比笔者更加训练有素的人所能掌握和理解的范围。然而，它没有讨论能够涵盖这一领域的所有命题，遗漏的却可能很重要，甚至足以影响到结论。该主题如此具有挑战性，以至于笔者的尝试看起来就像是新闻报道；然而，本书的努力还远远不够。笔者敢于把如此粗浅的文章呈现给公众，惟一的理由就是：如果不这样做，就将重蹈我们在中国的那位朋友的覆辙，即使不是永远，也至少会在有生之年不断拖延其写作和出版。那样也许会更好，但是我认为，我们再也不能拖延关于我们工业社会基本问题的讨论了。对于美国，没有比这更紧急、更迫切的问题了——也没有比这更不为人知、更缺乏讨论的问题了。本书没有试图给出答案，它只希望提出问题。它不试图成为论述大型工商业公司与自由工业社会之间关系的权威之作，它是开放性的讨论，我希望它能引发一场热烈而卓有成效的争论。

很久以前，我就对以社会学和政治学（而不是经济学）的研究方法解决工业社会的问题产生了兴趣。但是，如果不是因为1943年秋天的邀请，哪怕是如此粗浅的研究我也无法完成。通用汽车公司邀请我从一个外部顾问的角度对它的管理政策和组织方式进行研究，并完成研究报告。为此，我工作了18个月。这次邀请不仅为我的研究提供了

经费，也使我得以深入接触通用汽车的资料、工厂以及管理者的丰富经验。毋庸置疑，本书所表达的观点和得出的结论都是作者个人的看法，没有反映通用汽车公司或该公司任何领导者的观点和结论。但是，本书分辨问题和理解问题的程度是要归功于通用汽车公司在纽约和底特律中心办公室以及制造部门的管理人员，要是否认这一点就未免有些忘恩负义了。随着研究的结束，将近两年时间里，我所享有的与这一群人亲密接触的特权也必然宣告结束，对此我从心底里感到万分遗憾。

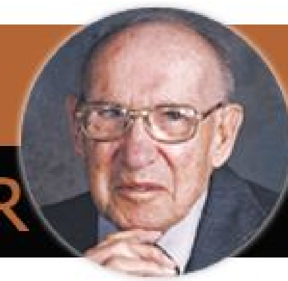
我还要向其他很多朋友致以深深的谢意，他们有的在政府部门工作，有的在工会工作，也有的在工商企业工作，他们的知识和经验都给了我莫大的帮助。

彼得·德鲁克

1946年1月于佛蒙特州本宁顿

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



第1章　一国之内的资本主义

这本讨论美国工业社会核心问题的书是基于这样一个假设前提的：除非发生重大灾难，比如一次全面的战争或者整体的萧条，任何事情都无法动摇绝大多数美国人放弃对于自由企业经济体制的信念。这并不表示历史必将证明美国人民持有这样的信念是正确的，也不表示历史必将使他们的这种信念成为典范，但这却意味着美国的政治家和经济家只有一种选择：努力推行自由企业体制。因为很显然，任何不是基于自由企业而是基于其他方式来组建我们经济和社会体制的尝试——不管是因为自由企业体制不能发生作用还是认为自由企业体制不够理想——都将导致美国社会政治信仰与社会现实之间的冲突，导致人们愿望与行动之间的冲突，这种冲突将危及我们国家的团结，使我们的政治经济系统趋于瘫痪。因此，美国政治的核心问题就成为：自由企业体制如何运行以及它的要害在哪里；它能够发挥哪些作用，不能发挥哪些作用；还有哪些问题有待于解决？

美国推行自由企业体制的能力不仅能决定国内稳定，而且还将决定世界的和平。因为战后的世界和平与现代西方历史的世界和平不

同，它不再取决于各国在政治、社会和经济方面的信条与制度是否一致，而是取决于政治和经济体制完全不同的国家是否愿意并能否和平相处。只有每个大国都能够证明它的特有体制既稳定又成功，维持世界和平这项史无前例的任务才有可能被完成。我们逐渐意识到，能够实现稳定而成功的“一国之内的社会主义”才是苏联愿意维持和平的前提。同样地，我们现在必须认识到，美国参与维持列强世界和平的能力是基于政治和社会秩序的竞争法则的，它依赖于我们构建一个成功、稳定和自信的“一国之内的资本主义”的能力。因此，推行我们的自由企业体制——作为民主力量和统一的基础并作为其他国家的典范——是美国能够为世界和平做出的最重要和最直接的贡献。

持有这样的观点，本书并不想为自由企业辩解什么，相反地，我们应该比自由企业的反对者更多地质疑现有的体制。我们应该要求自由企业不仅要履行经济职责，还要承担艰巨的社会和政治职责。这一研究并不是证明自由企业是好的或是不好的，而是想弄清楚自由企业能起多大的作用以及如何才能最好地发挥作用。只要美国人愿意去尝试自由企业体制，我们就必须假设自由企业能够发挥作用。

不过，美国人所说的“自由企业”指的是什么呢？这个词的含义已经变得如此模糊。但我认为总的来说，当人们用到这个词的时候，他们想表达的意思还是清楚的。“自由企业”这个词并不排斥政府针对工商业活动的规范和限制，但它清楚政府的作用是在于设置一个引

导工商业活动的框架而不是直接插手商业活动。而且，它也不排斥政府管理或者拥有不管是自然垄断企业还是专门用于国家用途的工业生产的企业，如军工厂；显然美国人并不认为田纳西流域管理局的存在与他们的自由企业信念有冲突，虽然他们不会欣然接受将公共事业、铁路甚至自然资源收归国有的建议，但也不会认为这与自由企业体制的基本原则相违背。

只不过公用事业不是被视为常态而是被视为需要特别辩解和保护的例外。在公用事业这一限制性领域以外，根据美国人今天所普遍理解的自由企业原则，工商业既不会掌握在由政府任命的人手中，也不会对法庭之外的任何其他政治机构负责，而且这个国家的生产性资源将为私人所拥有。

自由企业这一概念已广为人知，它意味着人们进一步接受了推动和控制工商业行为的因素——利润，它意味着消费者自主决定他想要什么，价格则是由市场供求所决定的而不是由政治力量所决定。最后，自由企业的概念也意味着人们接受私有、自主经营企业，接受他们生产和销售有利可图的商品参与市场竞争。就是在这种意义上，自由企业这一词语将被用于这次研究的始终。超越自由企业这一定义本身的是大型企业出现了并成为对美国工业社会所进行的任何研究的焦点。(工业社会的出现只是最近的事——或者说我们意识到工业社会的存在只是最近的事——所以我们还没有固定的概念来形容它的代表性

机构。我们必须描述和分析的是：（1）按照技术要求而专门组织起来的一体化大型单位；（2）特殊的合法经济机构，其内部的技术单位按照社会有效性和经济有效性的原则进行组织。第一种定义与某一特定国家所特有的社会、政治和经济体制无关——它是一个纯粹的技术性的客观事实，在任何地方、现代工业存在的任何情况下它都是同样存在的。第二种定义则取决于一个国家所特有的政治和经济状态。可用的和常用的术语经常含义模糊、容易发生误导并且充满了感情色彩。比如第一个概念，我们可以罗嗦地称之为“大规模生产的一体化单元”，也可以感性地冠之以“大企业”。虽然“大企业”存在显而易见的缺陷，本书将一如既往地使用“大企业”这一术语来描述这种有形的和技术性的生产单位，不论它是一个竞争性自由企业体制中的私有公司还是像存在于俄罗斯的国有托拉斯。

更多的困难是决定用什么样的术语来描述美国自由企业体制中组织大规模工商业活动的社会和经济机构。经常用的术语只有一个：公司。通常，它用在伯利和米恩斯的书《现代公司和私有财产》里的意思很清楚，然而同样清楚的是，因为这个术语有一个非常不同的却无法仅限于法律领域的法律含义，这种用法可能造成无比的混乱。例如，伯利和米恩斯在他们的讨论中并不想把街角的烟杂店包括在内，虽然很多情况下，它们确实是公司。他们也不想排除无限合伙的——这种情况很多——大型企业。然而我们没有不同的词用于这些大规模工商企业——通常它们是以公司形式存在，但有时也不是。因此，当

我采用通常的用法和不顾其显而易见的缺陷运用术语“大公司”或者“公司”（当上下文允许我省去前面的形容词时）的时候，我发现自己无所适从。）

不到十年前，是否应该接受大企业还是美国政治事务中的重大问题。而现在，这个问题已经变得无关紧要，甚至毫无意义了。显然，如果不能够成为一个运用现代工业技术的工业社会，任何现代社会将无法生存或者保持独立；从来，生存是任何社会的第一法则。同样显而易见的是，现代工业技术需要一种大型工商业组织形式——大型的、一体化运用大规模生产方法的工厂——来运转。因此，大企业必须被任何现代工业国家所接受。同样明显的是，大型工业单位不仅是现代工业技术的伴随产物而且也是现代工业社会的核心。大型工业单位已经变成我们社会的代表性事物，而且它的社会性组织形式，这个国家中的大型公司，已经变成我们的代表性社会机构。换句话说，大企业是现代社会的普遍现象，这与社会组织的形式或个别国家所采纳的不同政治信仰无关。再来问我们是否需要大企业这样的问题是毫无意义的，最多是抒发一下怀旧情绪罢了。所有现代社会的核心问题不是我们是否需要大企业而是我们想从大企业中得到什么，是大企业和它所服务的社会采用何种组织形式才能最好地实现我们的愿望和需求。

在今天的政治讨论中，大公司已经成为美国代表性的社会机构这一事实常常变得含糊不清，这源于人们将代表性、决定性与数量上的多数混为一谈的错误认识——民主很容易使我们产生这种错误认识，而这种错误认识又会危及民主。因此，当前的观点总是通过断言大公司雇佣了大多数的产业工人，生产了我们大部分的工业产品，控制了大部分的国家生产资源等来力图解释大企业的统治地位。当然上述断言中的每一点都可以通过一些显而易见的统计数据驳倒，因此也能够非常容易和表面上似是而非地推断出，由于大公司在几个方面占少数地位，大型公司不可能是我们社会的代表。

不过，是少数领导者而不是大多数人决定一个社会的结构。一个社会的典范行为是最接近社会理想的行为而不是大多数人的行为；就定义而言，最接近社会理想的行为只能是极少数的行为。而且，从社会的品位来看，在维多利亚时期的英国，只有很少一部分居民称得上是“绅士”。进一步讲，绝大多数人，中低阶层和劳动阶层，也不想成为“绅士”，他们非常明确地拒绝将这种社会理想强加给他们。但他们不仅接受这些“绅士”的领导，他们还希望自己阶层里的那些已经晋升领导地位的人也变成“绅士”。“绅士”能够成为维多利亚时代英国的典型代表的原因，是因为他被广泛接受和他为非绅士设置准则的实际作用，而不是他在数量上有优势。

因此，今天我们分析美国社会所要寻找的正是这样的机构：它为我们的公民设置生活方向和生存方式的准则；它能领导我们，影响我们和指引方向；它决定了我们对自己社会的理解；围绕它来明确我们的社会问题并寻求解决的途径。换句话说，一个社会里重要的不是静态的多数，而是动态的要素；不是大多数的事实而是一个社会模式中组织事实的象征事物；换句话说，重要的不是普遍的现象，而是代表性事物。这在我们今天的社会，就是大型公司。

即使在战前，这一判断也是不言而喻的，但是战争无疑提供了佐证。此前，有个广为流行的言论，之中一个政府官员声称少数大型公司在战前只生产美国总产量的很小一部分，在战争期间，设法将它们的份额达到了几乎全部产出的3/4。但是这种说法不仅完全违背了我们已知的事实，而且也试图通过近乎于耸人听闻的统计手法来证明他的观点。(这个说法的原话是：“战前，美国最大的一些公司生产了全国大约30%的工业品；同样这些公司却获取了70%的军火合同。因此，战争期间大企业在美国经济中所占有的份额翻了一番。”显然，这还处于一个小学生企图从四头牛里减去三个苹果的计算水平。第一，军火生意，即使在顶峰时期，也从未超过全国生产总量的50%；因此，70%的军火合同最多只相当于全国生产总量的35%。而且这还没有考虑到民用经济的发展，所有证据都表明，在战争期间小企业所占有的份额得到相当大的增长。第二，获得合同并不等于生产。众所周知，大型公司将所获得的军火合同的相当大一部分又转包给了一些中小型企业；

且每一个大型公司都报告说，它们在战争期间把军火合同转包给中小型企业的比例远高于它们在和平时期的转包比例。）

然而，令人感兴趣的不是这一说法本身，而是它广为接受的事实，即使任何一个成人读者都能立刻发现它存在着明显的逻辑错误。这是因为它表明了一个这样广为人知的事实：战争使大公司成为今天美国社会的代表性机构。这种声称证明大企业在战争期间已经在数量上成为第一的言论为什么能够蒙骗普通大众？其仅有的理由就是普通大众已经意识到，作为战争的结果，大公司已经成为最重要的。很明显，大公司成功实现了向军火生产转换的奇迹。战争表明，是大公司决定了一个经济体系的生产极限。战争还表明，我们必须在技术研发和产品改进方面寻找通往大公司的道路。换句话说，战争证实了这样的事实：是大公司决定我们经济运行的经济和技术条件。这些大型公司并没有雇佣多少产业劳动力，但它们的劳动力关系为全国设置了标准，它们的工资水平决定了全国的工资水平，它们的生产条件和工作时间是全国的标准，等等。这些大型公司并没有控制国家工商业的大部分，但它们的繁荣与否决定了整个国家的繁荣与否。如果我们讨论美国的工作机会，我们脑海中首先想到的是现代大规模工厂和现代大型公司所提供的机会。如果我们讨论美国技术，我们不会考虑统计上的平均技术水平而是由这些领导者所建立的标准。如果我们讨论过去半个世纪中新出现的另外两种重要的社会机构——工会和政府管理部门时，我们意识到它们也只是大企业和公司的社会产物。总之，是大

公司——自由企业经济中大型工商业的特有组织形式——成为代表性和决定性的社会经济机构，它为人们树立了典范，决定了人们的行为，甚至决定了从未买过股票的街角烟杂店的店主和从未踏进工厂一步的小伙计的行为。因此，我们社会的特征决定于和规范于大企业的结构组织、大规模生产工厂的技术，以及我们的社会信仰和承诺在公司里和通过大公司能够实现的程度。

大企业的出现，比如大型一体化工业单位，在过去的50年里成为社会事实，这是西方世界近代社会历史中最重要的事件。我们的后代甚至可能将当代的世界大战看成是大企业社会崛起过程中的一个偶然事件，就像很多历史学家把拿破仑战争视为工业革命的偶然事件一样。即使在今天，有些观察家将西方民主、苏联共产主义和法西斯主义之间的意识形态上的冲突解释为对大企业工业社会不同理解之间的冲突。只要不是以否认我们讨论的道德问题为目的而歪曲事实（比如，詹姆斯·伯纳姆先生在他的《管理革命》一书中就这样干过，此书不久前还广为阅读），这种观点也并非一无是处。

当然，大企业的政治、社会和经济组织问题不是某个国家所特有的，而是整个西方世界共同面临的问题。这就意味着：无论我们讨论的是美国还是苏联，无论我们面对的是自由企业社会、共产主义社会还是法西斯主义社会，在如此广泛的范围内都不会产生多大的分别，因为整个社会工程领域就是一个客观的领域。比如，利润和盈利能力

在任何经济体制下都发挥着同样的功能，它们分别起着风险回报和衡量标准的作用，离开了它们，经济活动就无法展开。因此这就产生了一个客观问题，至少从企业组织的角度来看是这样——以什么为基础衡量盈利能力更加有效：是自由市场体系，还是建立在计划价格之上的成本会计体系？

然而，除了可能产生某些限制，社会工程本身什么也决定不了。问题往往在于我们采用某种机制的目的所在。比如说，社会工程学者可能认定基于自由市场价格的盈利能力是最可靠的衡量标准，但是他所在的社会却认为只有建立在计划价格之上的成本会计体系才符合其社会信仰和目标，从而决定采用可靠性较差的成本会计体系。事实上，对社会或政治机构进行分析的一个首要问题就是：使它有效运作，维持生存，并且获得足够领导能力的必要条件是什么？因为社会对一种机构的根本要求就是它能够正常运作。但是，与此同时，我们也必须问一下，为了使社会正常运作，保持稳定，机构必须达到什么要求？因为社会的正常运作也是个人对社会的根本要求。这两个问题的提出都是为了引导我们去思考：我们希望借助这种机构达到什么目标以及如何达到？

本书将主要涉及到社会工程，这部分讨论不管是对瑞典还是对美国，不管是对纳粹的垄断企业还是对自由资本主义经济下的公司都同样适用。但是，我们不会把精力集中在放之四海而皆准的一般原则

上，而会着重研究美国的现在和未来；我们也不会把精力集中在一般的工商业组织上，而是着重研究美国的大型公司。我们的问题不仅包括大企业是怎样运作的，还包括大型公司在美国的自由社会中是如何运作的。这是一个全新的问题——1929年之前它几乎尚未产生，1914年之前人们对它还闻所未闻。因此，我们无法要求一个最终的答案——事实上，对于任何看似最终答案的答案，我们都应该采取高度怀疑的态度。我们有望找到的一切办法都只是有可能解决问题的方法。

我们的研究必须从它所涉及的理论展开。然而，局限于纯理论领域的讨论是漫无目的和毫无意义的，除非它的结论经得起检验，并且适用于有关美国社会生活具体情况的分析。所以，这项把公司作为我们社会代表性机构的研究着重分析了一家具体的公司：通用汽车公司。

把通用汽车公司作为美国大型公司的代表最合适不过了，原因有以下几条：首先，它是美国规模最大的工业公司，战前拥有25万名雇员，第二次世界大战期间雇员人数最高时曾达到战前的两倍。它是汽车产业中最大的公司，而汽车产业又是现代大规模生产的先锋，从而最能反映现代工业社会的情况和问题。但是，主要原因还在于，通用汽车公司近25年来，始终有意识和深谋远虑地致力于解决基本的政策问题，并且在制定政策时始终有意识地把现代公司看做一种社会机构——就我所知，在美国所有的公司中，像这样的公司仅此一家。因

此，通用汽车公司的制度决策、它的成功以及它所面临的困难与失败都与整个美国工业息息相关。

这并不是想说通用汽车公司在探索现代公司生活的社会问题时，在每一个方面都走在最前列。相反，比如在公司的管理人员方面首先就会指出贝尔电话公司在雇员培训方面颇为出色，而通用汽车公司也有很多政策控制的财务原则源自杜邦公司的经验，它们在公司内部发挥着重要的作用。但是，经过长期的调查研究，我认为虽然其他公司可能在某一特定方面走得更远，但是没有一个公司能像通用汽车公司那样始终致力于将这一问题作为一个整体，并有意识地将这一问题作为问题的核心。所以，通用汽车公司完全可以作为大型公司的代表，反映其成就、潜力、问题和风险。

我们在本书中所讨论的是政治学和政治分析所讨论的传统问题。本书的新颖之处在于将这些传统问题的研究应用于大型公司。我们并不缺少工商业方面的大量文献。我们所拥有的关于垄断、商业周期和价格等经济问题的资料——通常水平都很高——不是任何一个人看得完的。本次研究中随时可以参考的有关工商管理的文献不但数量庞大，而且与日俱增；虽然其中大部分只涉及纯粹的形式或内部问题，但是像切斯特 I.巴纳德、詹姆斯 D.穆尼和奥德韦·蒂德这些人的著作，以及哈佛商学院的著作都极大地扩充了我们关于作为组织的公司的概念。但是，不管是学经济政策的学生还是学工商管理的学生都没

有从政治学角度对公司进行分析，也就是说没有把公司视为一个组织人们努力实现共同目标的社会机构。但是，我们认为，公司的本质和目标不在于它的经济业绩，也不在于它形式上的准则，而是在于人和人之间的关系，包括公司成员之间的关系和公司与公司外部公民之间的关系。

任何关于机构的社会分析和政治分析都必须从三个层面展开。

必须将机构看做是独立的主体——按照自身结构的要求进行管理和按照自身生存的需要进行决策——可以根据它自己的目标来评价它。

每个组织必须按照它所服务的社会的信仰和价值观来进行分析。该组织是否促进了社会的道德信仰和价值观的实现，从而增强了公民对社会的忠诚。如果我们讨论的是社会的核心机构，这一点特别重要，因为正是核心机构实现基本社会信仰和价值观的程度反映了社会本身的表现。

机构是社会的一员，必须根据它与所处社会的功能性要求之间的关系来进行分析；机构以什么样的组织方式最有益于组织社会的生存和稳定，以及作为独立主体的公司的目标与它所处的社会的需要之间存在什么冲突？

在第一个层面上，作为独立主体的公司具有三个方面的主要问题。政策问题：一个组织必须拥有长期的计划和运行准则。但它的政策必须是灵活多变的，以适应新的问题和挑战。以领导问题为核心的系列问题：如何确保领导人的充足供给；如何培训和测试他们。也许，所有关于领导者的问题中最艰巨和最紧迫的恐怕是如何把企业中从事日常工作的专业技术人才培养为具备决策能力的训练有素的人才。最后，公司需要能够衡量政策和领导者是否成功的客观准绳——与公司的经济相适应，但不受短期经济波动的影响和不能被操纵的客观准绳。

第二个层面的分析也许是最艰巨和最重要的，它同样涉及公司的内部关系，但是在社会信仰和价值观的背景下讨论内部关系的。作为美国社会代表性机构的公司必须坚守实现美国人民的愿望和信仰的承诺。美国社会的基本信仰、价值观与公司生存之间的冲突将会最终破坏对于我们政府和社会组织的忠诚。因此，我们必须分析公司是否满足这些基本要求：承诺机会均等；承诺价值的分配是基于能力和努力的；承诺每个人，无论多么微不足道，都享有公民应有的社会地位和尊严，都能履行公民的职责，都有机会在社会生活中实现自身价值；在合伙的企业中，每个出资方无论大小、贫富、强弱，都是合作伙伴，而不是利益此消彼长的敌对方。

最后，第三个层面是关于公司目标与社会功能之间的关系，我们是将公司放在社会的背景中分析。其核心问题在于追求利润与廉价商品生产规模最大化之间的矛盾，前者是公司作为一个独立主体的目标，后者是从社会角度出发的公司的目标。这两种目标的前提之间是否存在冲突？就像传统垄断理论所论述的那样，或者像最近的理论所说的那样生产是为了使用的需要而不是为了利润？或者说公司的社会利益会损害公司自身的利益？与之相关的是社会稳定的问题：公司的基本规律里有没有导致经济危机反复发生的必要性甚至是可能性？

在我们将要分析的工业社会的问题中，这三个层面是相辅相成、同等重要的，任何一个层面都不比另外两个更为重要。但是同样地，这三个层面不是相互独立的。任何一个层面上的失败都必然会导致整个结构的崩溃，无论其他层面上取得多么辉煌的成就。在以大公司为代表性社会机构的工业社会里，同样重要和同样基本的是，公司的组织方式使它作为一个机构而能够运作和生存，使社会实现其基本承诺和信仰，使社会能够运作和生存。

关于社会和社会机构运行的这三个层面之间的相互关系太经常地为人所忽视，非常普遍的是以为找到解决一个层面上问题的方法就找到了万能药。事实上，如果我们因此声称社会生活某一领域比其他任何领域都更重要，那么我们就回避了大多数政治问题。没有什么比仅在某一个层面发现完美的解决方法更简单的了；没有什么比建立一个

政治上的“各个领域间的和谐”更加困难的了，其困难就在于其对真正政治才能的无尽的挑战和冒险。

因此，“和谐”成为政治行为的一个基本概念。实际上，政治秩序和每一个政治层面上所呈现的组织问题都是自发的。但为了拥有一个正常运行的社会，我们同样必须在同一个基本原理和原则上回答这些问题。如果一个层面的问题的惟一解决手段与解决其他层面的问题的方法相冲突，那么社会生活将成为不可能的。这样的社会将会四分五裂，既无法生存，也无法实现其基本理想。因为没有一个社会能够放弃其核心机构的稳定，放弃其自身的稳定，或是放弃其自身的信仰。

由此，我们不能将一个成功的经济政策基于公司利益与社会利益是冲突的这样的假设——至少在一个以公司为代表性机构的社会里是这样。如果说公司为了生存需要做出“让步”或者产生“附加危害”可以得到辩解的话，那就是真的放弃了对自由企业工业社会的主张。如果说私有利润体系对公司维护生存和保持稳定是必要的，那么这就与自由企业体制的信徒为利润辩护发生矛盾。要求工业经理人出于“社会良知”而采取违背公司利益的政策——很多大型公司的辩护者正是这样要求的——无疑是荒唐的。同时，无论是从社会运行还是道德的角度出发，我们都不可能把社会需要看成一种“让步”或“附加危害”——就像胡佛任期内为社会改革和政策所辩解的那样。

这并不表示公司不必履行社会义务，恰恰相反，公司必须按照使它在寻求自身利益最大化的过程中能够自动履行社会义务的方式进行组织。只有公司本身能够有助于社会的稳定和社会目标的实现，而不是出于个别公司管理人员的社会良知和美好愿望，一个基于公司的工业社会才能运行。在理想的社会里，即使是西蒙·勒格雷那样黑心肠的人也能够推动社会目标的实现，或是因为这是他的利益所在，或是因为他已经完全融入了社会，从而把社会利益作为行动的惟一准则。

与此同时，对和谐的要求并不意味着社会应该背离它的需要、它的目标和它限制公司经济行为的权力。相反地，为机构和个人设置行为框架恰恰是统治者的一项重要职能。社会必须按照这种方式来组织：不会借口社会稳定和社会信仰的名义采取危害其代表性机构生存和稳定的措施。没有看到设置框架的必要任务——真正的监管，与滥用社会的运行需要——之间的区别，这导致了我们如今政治思考中的大多数困惑。

和谐是19世纪放任主义的伟大发现——确切说是再发现——使它克服了18世纪“纯原因”政治理论和纯马基雅维里实践主义的贫乏，它使民主的新信仰、新目标和市场体系的新机构得以在19世纪同时发展壮大。但是放任主义一边宣称和谐是社会的基础，一边又犯下一个致命的错误，认为和谐是自发产生的，而不是政治家努力得来的最终成果。强调和谐使放任主义赢得了活力和魅力，即使它的反对者也要

以和谐为准则进行自我评价，而且至今保持对和谐的认同。但是与此同时，在自然界而不是在组织社会寻找和谐的谬误导致了所有实践中政治和商业领导人拒绝采取自由放任主义。当批评者从自然界和谐的缺失推断社会和谐不可能成为社会基础时，最重要的是这一谬误使自由放任主义者无以辩驳。

作为放任主义粗率的和谬误的自然主义观点的一个结果，过去75年和100年里的政治思考在很大程度上又一次丧失了对和谐的意义和必要性的基本理解。我并无意在本书中描述现代政治思想史，但是作为一个外行——因此借用政治理论的技术性语言——我很愿意提到的是，从1850年以来统治我们政治生活的两个重要的学派都已经放弃了这样的见识：社会的三个层面是共同作用的——它们都同等重要，各自独立而又互相依赖。相反，它们都把其中一个层面放到最重要的位置，将其他两个层面凌驾于这一层面之上。理想主义把社会的基本目标和信仰视为政治的仅有内容，并因此剥夺了个人和机构的自主权，这就不可避免地剥夺了机构的运行自主权和个人的道德自主权；由于这一思想不仅受到许可而且受到赞誉，它导致了个性的束缚、击垮乃至毁灭。同时，实用主义——与它在欧洲的孪生兄弟工团主义——则抛弃所有关于社会目标和信仰的考虑。运行效率被提升到一个绝对的高度。这直接导致一个始终处于内战边缘的社会概念，一个以剥削为惟一目标的残忍游戏的政治概念——一本广为流行的关于政府的读物

《谁得到了什么，何时，用何手段？》所声称的——最终，武力被誉为统治社会的合理手段。



第2章　作为人类成就的公司

1　生产型组织

2　分权

3　运行机制

4　小企业合伙人

5　分权管理可以成为典范吗

1　生产型组织

就像所有的机构一样，能够而且必须根据它所服务的社会和它与组成社会的个体之间的关系对公司进行分析。但首先，我们必须从公司本身来理解它；为了服务于社会和个人，它必须能够根据它自己的规则来运行。就像任何一个机构，作为一个组织，生存是公司的第一法则；而且生产具有最大经济回报的产品，实现它自己目标的能力就是评价公司业绩的首要标准。

当我们说公司是一个组织的时候，我们说的是，像任何一个机构，它是一个为了共同的目标将人们的努力集合起来的工具。这一共同的目标并不是公司所组织起来的个体目标的总和，它是共同的目标但并不是集合起来的目标。虽然我们在法律和政治实践中已经极大地抛弃了这一观念，但原有的粗浅的假设仍然停留在公司只是个体股东财产权利的综合的观念上，因此，比如一个公司的董事长会向股东汇报“他们的”公司状况。按照这一传统认识，公司是暂时的，只是由于法律上的规定而存在的；而在当今的社会，股东只是与公司具有特殊关系的几类人之一而已。公司是永恒的，而股东是暂时的。甚至可以毫不夸张地说，就社会和政治角度而言，公司是先验存在的，而股东只是它的衍生物，只存在于法律的假定中。比如，破产法就采取了这一立场，它将公司的延续置于股东的权利之上。我们不必经历19291939年的大萧条，才知道社会必须坚持“延续性”的主张，必要时甚至必须为此牺牲股东、债权人、工人，最后乃至消费者的权利。

由此可以推断，公司的本质是社会性的组织，也就是说是人本组织，这好像是同义反复。而实际上，在太多人眼里，现代工业生产的本质不是社会组织而是原材料生产或是生产手段。我们对工业的普遍看法受到僵化的经济决定论——19世纪早期遗留下来的一种观点，认为自然资源是劳动分工的决定性因素——和对机器（技巧性的）的盲目崇拜的不利影响。结果，大多数人——包括很多工业生产过程的人们——没有理解现代生产，特别是现代大规模生产，不是基于原材料

或是技术而是基于组织的原理——不是机器的组织而是人类的组织，也就是说，现代生产是基于社会组织的。

这种错误认识产生了严重的后果，它在很大程度上导致了现代工业的劳动问题，它妨碍了工业社会的门外汉和行业内的经理人理解他们作为公民所担负的责任。本书并不考虑工业生产的基本原理——只是考虑工业企业的社会问题；笔者不会涉及任何有关技术性事务的问题。然而非常重要的是，我们必须知道，即使是现代工业的技术性问题也不仅仅是技巧上的发明和改进，而主要是为了实现技术性目标的人类组织的基本问题。稍后，我将就此做简单的解释。

直接显示现代大规模生产的真实面貌的当然是1942年和1943年，美国从工业生产向战争的转换。到现在才非常清楚的是，这个国家的大多数专业人士，包括大多数的工业工程师和管理者，都彻底低估了我们在1940年和1941年间的生产能力，正是因为实际上，我们都没有能够理解成为大规模生产基础的人类组织的概念。我们按照现有的原材料供应和现有的工厂生产能力的说法展开讨论，却没有意识到，只要人类组织存在，实际上我们能够马上生产新的原材料，能够为新的用途设计新的机器和建设新工厂。即使是今天我们已经意识到大规模生产原理的潜力，通常我们也没有看到它是一个赢得生产奇迹的组织的原理，而不是技术性的原理。

因此，有关战时生产成功的故事通常如此叙述：珍珠港事件爆发后，海军显然马上需要大量的特殊武器，比如从航空母舰上起飞的战斗机。海军已经拥有一种性能良好的飞机，但在珍珠港事件之前，这种飞机或多或少是由人工制造的，由技术熟练的机械师在小型车间里一次完成两三架的产量。现在必须达到一次几千架的批量生产。从来没有生产过类似飞机的XYZ公司，接受了这一任务。拆除小组开进了XYZ公司的六家工厂，此前这六家工厂从事的是灯罩、开关和组装汽车车身的生产。拆除小组用焊枪拆除了旧机器，拆毁了地基不够坚固的旧厂房，盖起新厂房等。同时，工程师们为新任务设计机器——此时技术性手段介入。5月20日，拆除小组撤离，6月1日，新机器进驻，6月15日，第一架飞机离开流水线，这条流水线每月可生产200架飞机。

过去的几年里，这个故事或类似的故事不下千次地被报道，甚至在向战时生产转换中处于领导地位的企业中的人们也认为这是客观的描述，然而这只是对事实的拙劣描述。故事中的每一个细节都千真万确，但却遗漏了所有重要的事实。拆除旧机器、建立新厂房，甚至设计新机器，与问题的本质和人类组织的实际成就相比，或多或少都是次要的。首先是设计——不是机器的设计而是作为同样的且可互换的部件的集合的飞机的设计。然后分析每一个部件，将其视为大规模生产的问题，作为能够由非熟练或半熟练工人快速准确操作的一系列要素和基本操作。接着，即是将各个部件的生产集合到组合成品的工厂的任务——包括三个截然不同组织问题的任务：一是将人们组织起

来，为共同的目标而工作；二是技术流程的组织；三是物流的组织。最后是训练成千上万的新工人和成百上千的新管理者的任务，他们很多人此前从未见过飞机的内部构造。我们战时生产的每一成就都基于这四个重要要素：将最终产品设计成可互换的部件的组合，将每个部件的生产设计为一系列简单的、可重复操作的过程，设计将人们劳动、机器和原材料组合为一体的工厂，训练技术和团队合作。

无论是因为无知，还是因为时间紧迫，轻视这四个步骤中的任何一个——这样做如此具有吸引力，因为每一个步骤都很耗时，而且很难加快速度——都会造成生产停滞。比如说，以我所记得的那篇描述战时生产转换的故事为例，对成百上千个部件的生产工序进行按部就班的设计至少需要68个月的时间，而海军等不了那么久，于是管理者试图另辟蹊径。他们从海军借来一架飞机，要求每个工头直接按照实物进行生产设计。结果，这一尝试一败涂地。如果不能从头开始分解每一个小部件，重新规划每一个部件的生产工序，一架飞机也生产不出来。然而，只要他们肯花大量的金钱和时间来做好这些工作，飞机就能大批量进行生产，而且成本只有一次只生产一架那种生产方式的一部分。

除了大规模生产之外，决定一个经济企业的社会结构和经济职能的仍然是组织，也就是说根据计划安排对原材料进行生产。一个企业的机器和工厂单独来说都没有什么价值——比如在破产清算时必须被

处理的时候——真正有价值的是它们联合而成的有机整体，对于这一点，任何一个会计师和律师都很清楚。众所周知，大多数的现代文明并非来自“天才的灵感”，而是研究机构按照事先制定的详细计划，有组织地展开研究得来的结果。顺便说一句，最近专利法试图改变这一现状，以迎合19世纪的普遍观念，把发明创造等同于机械装置的发明，但却遇到了重重困难。这个例子有力地证明了，如果不能理解组织是工业的基础，就会面临种种难题。人类组织是任何行业都不可或缺的(这一点在穆尼和赖利（Mooney and Reiley）的书Onward Industry（New York andLondon 1931）中被有力和恰当地提出，使我受益匪浅。)，它是工业区别于手工业作坊的重要特征，同时也是现代工业，尤其是大规模生产工业的本质和意义所在。大规模生产不是基于流水线、传送带，也不是基于机械装置或技术等其他东西，而是人与人之间、人与机械生产之间自觉的、有意识的、有计划的关系。因此，现代工业不能仓促进行，必须事先仔细规划公司的社会结构。

就这一点而言，大公司与军队一样，它必须拥有设备，但是与在军队里一样，一旦离开了人类努力的运行组织，这些设备将一无用处。如同军队或其他任何社会机构一样，公司中真正重要的不是个体的成员，而是成员之间的管辖和责任关系。借用现代心理学的说法打一个比喻，机构就像一首乐曲，它不是由单个音调组合而成，而是由不同音调按一定顺序排列而成的。

这样的组织才是公司必须维持的，其生存才是公司的最高法则。显然，公司是人为建立的机构，因而它不可能长存不衰。对一个人为建立的机构而言，即使是维持50年或一个世纪的短暂时光，也如此困难，以至于天主教会意味深长地指出，它几个世纪的生命力证明了它的缔造者是上帝而不是人类。然而，这只会使公司这类人为机构的生存问题更加紧迫，只会使生存日益成为这些机构行动和决策的重要标准。与人类不同，机构没有自然的终点，没有自然的生命期限，也没有“退休年龄”，它始终在与时间赛跑。

领 导 问 题

与其他任何机构相同，公司的生存和成功运行取决于它是否能处理好下面三个互相依存的问题：领导问题、基本政策问题，以及行动和决策的标准问题。其中最具决定意义的是领导问题，对公司而言更是如此。

要靠天才或超人管理的机构是无法生存的。公司的组织形式必须使它能够在普通人的领导下持续运作。一个人管理下的机构不可能长存。与其他任何类型的独裁相同，当独裁者撒手人寰时——这是不可避免的——企业独裁也将威胁到机构的生存。当没有法定继位权的高级经理为了在争夺空缺职位的竞争中抢占先机，而把机构利益置之脑后时，企业独裁必将导致机构内部的派系分裂。而且，在个人独裁的情况下，公司成员不可能得到训练和检验个人领导能力的机会。于

是，机构不再通过严格审核，理性地选择一个熟悉的继任者，而是孤注一掷地把未来寄希望于合适的人选会从权力斗争中自动产生。

过分依赖“不可或缺”的领导人和过分依赖个人独裁都很危险，这使我们首先需要一个章程，它包括合理的规章制度，这些制度规定了合理的规则、半自动的继位顺序。它必须明确规定由谁掌握大权，以及依据是什么。同时，它也必须在事先明确规定：从哪些人当中挑选继任者，挑选的标准是什么，由谁来挑选。

妥善解决领导问题的第二个必要前提是机构必须能够激发机构成员的忠诚感。机构要培养领导人就必须具备团队精神，因为团队精神能促使机构成员把机构利益置于个人利益之上，把机构的理念作为行为准则。如果一个机构的领导者不具备责任感，不能理解信任的重要性，不能理解同事间相互忠诚的重要性，那么无论这个机构的正式章程有多完善，它都无法解决领导问题；因为这些能使普通人——有时也能使一些能力远不及平均水平的人——在受到信任的领导岗位上发挥出有效的作用。换句话说，机构用人必须扬长避短，才能不依赖于超人或者天才，并组织起系统、可靠的领导者供给。

最成功和最悠久的机构往往能使其成员的知识素养和道德品质在原有的基础上得到提高。联邦最高法院受到人们的普遍尊敬，除了它的任期有限之外，还因为最高法院的职位一次又一次地让模范审判来自于普通的法官而不是基于这样的推断：审判是超人的。有一句老话

说道：天主教会作为最成功的机构，其惊人之处就在于它总能从最糟糕的人当中获得最优秀的领导者。那个第一个这么说的人显然不是要批评它，而是要给予它最高的赞誉。类似地，英国下议院和普鲁士军队等机构的力量也是基于这种能力而不是基于个人。公司若要履行工业社会代表性机构的职责——否则它将无法生存——就必须解决员工自觉遵守关于行动、不仅是人而且还有他们能力的选择与培养这同一问题。一个机构的运行效率取决于它有效地组织人们为共同的目标奋斗的效率，以及将人们组织起来实现超越自我的精神。

其次，机构必须按照显示组织内部才能和潜力的目标来组织；鼓励人们积极进取，给予他们展现自身能力和发展空间的机会；最后，以升职和提高社会经济地位的形式激励员工，尤其是鼓励乐于负责的精神和行为。

再次，机构的生存和正常运作要求它能够在最高领导人之下培养一批能独当一面、可以取代最高领导者的领导人；要求它建立一套制度，能根据个人表现选择合适的继任者，既不依靠内部斗争、强制手段或欺诈行为确定人选，也不任人唯亲。这也意味着——非常重要的一点——机构必须趁有希望的候选人年纪尚轻、职位尚低之时，就考核他们的独立领导能力，因为此时他们还有时间去学习，而且即使他们犯错也不会危及机构的整体利益。最危险同时也是最普遍的现象莫

过于提拔一名出色的副手到最高领导职位，却从不曾训练或考核过此人独立指挥大局的智慧和心理素质。

最后，领导问题要求组织能够在正手和副手、核心领导层和外围执行人员之间均衡地分配权力和职责。缺少了强有力的核心领导层，机构将无法统一；缺少了强大、自主、承担自我责任的外围领导层，机构也将无法正常运作。权力分配因此成为每一个机构都必须解决的问题。

对现代公司而言，领导问题比对其他机构重要得多，也棘手得多。因为现代工业企业比一般机构需要更多的优秀领导者。与此同时，它既不可能自动培养足够多的领导者，也不可能自动培养出经验丰富而又称职的领导者。

人们尚未普遍认识到现代的工业和技术水平大大提高了对领导者的要求。我们可以毫不夸张地说，现代大规模生产企业对领导者的能力要求比任何机构都高，它们也为领导者提供了比任何机构都多的机会。这是由大规模生产的理念所决定的。刚刚结束的那场战争让我们看到，大规模生产的方式不仅能生产最简单的产品，而且也适用于生产那些最复杂、最精细的产品。生产者是否具备生产某一特定产品的经验并不重要，哪怕他对这种产品一无所知，也能比那些在这一领域工作多年，却没有运用大规模生产方式的专家更廉价、更迅速、更可靠地生产出这种产品。换句话说，大规模生产不是一项技术，而是一

个普遍适用于各种工业组织的基本理念。其实质——换一种方式重复上文说过的内容——在于以合作和组织代替个人技巧。在大规模生产中，对基本生产理念的理解和管理者的领导能力代替了手工业者的个人技巧。确实管理者的数量显然远远少于原来的熟练工人；大规模生产可以雇佣大量非熟练工人。但是，大规模生产对管理者的能力和知识的要求远远超过了从前对个体手工业者的技术要求。它不会取消对知识或其他任何一种能力的要求；它对不同能力的需求是此消彼长的，减少对低能力的需求也增加了对高能力的需求。此外，管理者必须具备的能力与个体手工业者的技术截然不同。前者的要求更高、更抽象；从前的熟练工匠懂得他的工具，现在的工头或管理者则必须理解大规模生产的原理，而且他们必须把这些原理运用到人员和原材料的组织上去，这些都不是从前的熟练技工需要掌握的东西。与此同时，大规模生产的原理是可以通过学习了解到的，而技术只能依靠多年的实践才能获得。

所有反映美国工业在过去30年中发展的统计资料都表明，管理人员，尤其是中层管理人员的数量急剧膨胀，同时他们的个人收入大幅上升，而且，这种趋势绝不会就此结束。恰恰相反，战争再次增加了在大规模生产中晋升为领导阶层的机会，这一趋势也将延续到战后。事实上可以这样说，美国工业的扩展速度在很大程度上取决于我们能否在大规模生产中雇佣并培养足够的潜在领导人。我们对领导能力的

需求正在以几何级数上升，然而随着现代大规模生产行业的扩张，经验丰富而又久经考验的领导人的产生却呈现出不断减少的趋势。

小企业社会的最大财富或许在于，它能给予领导者足够的表现空间，同时又能把他的影响控制在一个很小的范围内，这样即使他失败了也不会对社会产生危害。因此，很多大企业至今仍在小企业，而不是在自己的组织中寻找高级管理层的人选。但是，这显然不是解决问题的办法；没有能力为自己培养领导人的机构是没有生命力的。所以大型公司的首要任务就是有意识地安排领导层的选拔，这在小企业是自动完成的。不妨引用这一问题的权威人物所说的一段话：“我认为目前普通小企业和社区政党团体能够提供（积累领导经验的）最’自然的’机会，工会则稍逊一筹。这些来源都不足以提供普通的领导者。所以我们必须发展人为的手段帮助领导者积累丰富的经验，对此大公司已经做出了某种程度的尝试。”(切斯特I.巴纳德，新泽西贝尔电话公司总裁，《领导的本质》第21页（哈佛大学出版社，1940年）。)这显然包括两个方面：使领导者在尽可能最低的职位上享有尽可能最多的独立领导权，以及建立一套评价其业绩的客观标准。

大公司必须克服的内在问题有四个方面。大公司容易向个人独裁的方向发展，向这样一种体制发展：公司上下只有一个人——总裁或董事会主席——能够不受部门条块分割的限制，了解公司的整体运行。这与内阁不无相似之处，内阁成员各司其职，只有主席——在美

国是总统，在英国是首相——能综观全局，并对全局负责。英国明文规定首相候选人必须通过在议会中担任党派领导，或是成功担任多个行政部门的成功经历来证明自己的领导才能，从而或多或少地减少了这种内在的风险。与制宪元勋们（Founding Fathers）的初衷相反的是，美国对总统候选人没有这方面的要求。总统候选人无需证明他具备作为一名领导人或政治或管理决策制定者的资格也能当选，这或许就是美国政治体制最薄弱的环节。不过，我们也有类似的做法——趋向于从参议员和州长中挑选总统候选人。虽然前者通常不具备行政管理经验，后者往往又缺少处理国家大事的经验，但他们毕竟都有独当一面的能力。

以州长或参议员的头衔为依据，证明一个人拥有独当一面的能力和经验固然片面，但是现代大型公司却连如此片面的判断依据也不具备。所以，公司必须自行创造这样的机会，考核领导者的领导能力，培养他们的大局观。

大型组织生来就有抑制创新、提倡服从的倾向。而且，每一个大型组织都面临着同样的危险：年长的首脑总是对聪明、进取的下属心存戒备，疑虑重重。他们有时会害怕年轻的下属谋权篡位；更通常的情况是，当下属按照自己的方式做事或采取新方法等情况时，就会表现为对老领导的权威或旧观念的挑战，所以公司必须与这种保守而胆怯的官僚作风作斗争。公司必须鼓舞并奖励组织整体或部门每一个人

发展员工能力和鼓励创新。公司必须鼓励员工挑起领导的责任，为他们提供锻炼和培训的机会。首先，必须让每个管理人员和经理明白，培养下属是他们的职责所在。 公司还必须让管理人员明白，要把他们的下属和潜在接班人视为一种人力资源，充分利用人力资源与充分利用自然资源同等重要。对潜在接班人的培养必须成为管理者获得提升的考察条件，而不是相反，就像现在经常发生的这样，成为他们升职的绊脚石。(1936年9月17日，小爱德华R. 斯退丁纽斯（时任美国钢铁公司财务委员会主席）在哈佛大学工商管理研究所成立300周年的庆祝活动中，发表了一篇题为《美国工业经理人的选拔与培养》的论文，对这一问题做了饶有趣味的讨论。斯退丁纽斯先生试图将领导艺术和领导能力的培养贬为一种操纵技巧，虽然我对这种看法难以苟同，但他对问题本身的讨论——尤其是，他坚持把人力资源视为一切组织最宝贵的资源——却有着至关重要的作用。)

另外大企业不像小企业那样，生来就拥有评价员工表现和业绩的客观标准。小企业能够在一个责任和权力都相对较小的职位上，以市场业绩为客观标准，对领导者进行考核。这样的结果至少不是任何人可以操纵的，因此不会受个人因素的影响，比较客观。对大公司而言，个人的贡献微不足道，难以单独计算，所以除首脑之外，没有一个人能够根据市场业绩来进行评价。与此同时，大公司的业务性质也决定了它无法也不愿意通过专业考试或论资排辈来决定员工的升职问题和成绩好坏，这两种方法在其他机构中都能充当客观的标准。所

以，大公司确实存在着这样一种风险：它只能依靠个人的主观印象评价员工的能力和表现。无论管理者的本意有多好，这也必将造成组织内部的裙带关系和道德败坏。大公司不具备小企业所依赖的客观标准，同时也意味着除了首脑之外——这个位置上的失败会带来灾难性的结果，大公司不会自动考核员工的独立领导能力。所以，大型组织的任务就一目了然：寻找评价低层管理者能力和表现的客观标准，设法让他们在较低的职位上独当一面。

工业社会面临的最后一个，或许也是最棘手的一个领导问题就是，它无法自动达到专业人才和通才之间的平衡，而通才正是领导的本质所在。与小企业的管理相比，管理大公司需要更全面的了解和理解，这无异于换一种说法表示公司不再是一种单纯的工具，而是一个机构。与此同时，大企业不仅需要大量高度专业化的人才，而且在员工的成长过程中，它也非常重视对他们的专业化能力培养。但是，大公司又不像小企业以前那样，能够近乎自动地抵抗过分专业化的危害。小企业或小店的学徒在与其他人和其他工作的接触中，都必须把企业看成一个整体，去了解其他部门的看法和问题；而且，他除了掌握自己学习的内容以外，还得学会其他部门的本事，才能得到提拔。但是，在组织规模如此庞大的企业中，人们几乎不可能接触到自己专业之外的东西。大企业分工之精细使得任何一个人跨越部门的思考都变得如此不现实。最后，升职往往也是专业水平提高的结果。所以，大企业的员工即使不能从整体上把握和考虑公司的情况，也有可能跃

居要职。然而，对大企业来说非常重要的一点就是，尽早迫使这些专业人才向“通才”转换。

军队有着与大公司极其相似的问题。除非军队的成员身居要职，犯下的错误足以危及整个军队，否则军队也不会自动考核其成员的独立领导能力。军队也需要大量专业人才，同时又要求他们具备指挥能力、综观全局的能力和决策能力。最后，军队也难逃与大公司同样的自然趋势：上司总是担心能干的下属会威胁到自己的职位。和平时期，整个军队都忙于培训和挑选领导人，在正规的专业教育中穿插指挥能力的训练和演习等活动，以期解决上述问题。但是，公司却不能让组织服从于培训的需要。它必须边运作边培训；公司对领导者的培训本身必须有助于实现它生存的总体目标，即高效率地生产产品。

政 策 问 题

公司是一个必须拥有基本政策的机构，因为它必须使个人的目标和决策服从于公司的利益和生存需要。这就意味着公司必须制定一套原则和行为准则，以便指导和约束个人行为。个人作为公司的组成单元，必须能够确定自己的行为是否符合所在公司的长期利益。公司的全体成员必须能够按照明确规定的程序对公司政策做出有约束力的最终决定。最后，与其他任何机构一样，公司必须拥有能够为制定政策和执行政策提供清晰权力和责任的机构。

这就引发了如何在坚持政策和适应环境变化之间寻求平衡的问题。对于大公司来说，这个问题尤其紧迫，因为按照定义，大公司不仅要适应情况的不断变化，而且它本身就是这种变化的领导者，必须承担推动经济和技术进步的急先锋的职能。一方面是墨守政策和先例会扼杀冒险和开拓精神的风险，而这两种精神正是所有企业赖以发展的基础；另一方面是把投机行为误认为是创新精神的风险。特别是从账面上看，生产方法的重大变革所带来的利润与股票市场的“蝴蝶效应”所带来的利润完全一样。但是，前者能够成就公司，而后者却能够导致公司的覆灭。因此，公司首先要找到一种方法，区分根本性的经济条件的变化、政策必须与之相适应的变化，和纯粹是暂时的、必须以权宜之计加以应付的变化。其次，公司还需要一种能够分辨账面利润和真实利润的方法。

公司的另一个政策问题来自于必须遵守正式的会计体系和引起官僚作风的组织制度。经济生活既缺乏保障又充满变数，使人们对熟悉的和安全的事物越发青睐。当官僚的僵化作风开始滋生时，大公司往往无力阻止，甚至毫无察觉。大公司内部缺乏善于批评的局外人，比如英国的内阁首相和议会大臣就承担了这一职责，他们拥有与一般行政官员截然不同的政治背景和处事方法。公司的高层领导人产生于组织内部，所以当组织官僚化时，公司的高层领导人也将丧失应变能力——1939年，官僚主义的僵化作风以同样的方法在法国军队中蔓延。这种风险在很大程度上源于对专业知识的过度重视，因为它和大公司

的一般管理人员（他们常常过着与外界隔绝的生活）一样强调“专业视角”。

只有依靠政策和政策制定者，才能解决这些问题。这首先意味着政策的本质和功能可以脱离日常工作而单独存在。一些人说话乏味，却不自知；许多公司也一样，它们不知道自己也有政策。这种无知是有风险的。由于无知，公司难以明白它们在做什么，为什么要这样做；由于无知，公司会把一些毫无意义的或过时的规定奉为圣旨，并且美其名曰“政策”。这个道理同样适用于政策制定部门；必须明确规定由谁制定政策，如何制定，以什么为基础制定。

这又引发了政策和生产之间的关系问题、政策制定者和管理者之间的关系问题，也引发了有关政策的两种基本考虑——两者常常相互冲突——之间的关系问题：考虑以运行顺畅的管理机构赢得生存，还是以高效率的生产者为公司目标。

长期政策需求和日常业务运行之间的潜在矛盾在每一个机构里都存在着。撇开这些不说，机构还面临着管理者和“实行者”之间的潜在矛盾：管理者以管理机制的延续为标准衡量效率；“实行者”以机构的目标和宗旨为标准衡量效率。这些矛盾是不可避免的，同时也是不可缺少的；只有当这四种趋势平衡发展时，机构才能正常运作。除非这些相互冲突的内在力量能够相互抗衡，否则没有一个机构可以生存。所以，公司需要一个制定政策的最高机构来解决这些问题。

标 准 问 题

公司的目标是谋取经济利益，因此它必须有一个衡量效率的标准，一个客观的标准，不受任何人感情和意愿的影响。与此同时，现代大型公司不能像小企业那样毫无保留地把市场业绩作为判断标准。首先，以市场业绩为标准衡量的是公司的总体成绩，而不能衡量单个部门和公司内部经理人的业绩，它不能自动评价领导者的能力。其次，它无法自动分辨利润是由公司竞争地位的改善带来的，还是在偶然发生的情况下导致的。换句话说，以市场业绩为标准无法对公司的效率和实力做出直接、可靠的评价。所以，公司需要一个能消除外部波动评估竞争业绩的判断标准，以便公司有可能客观公正地评价经理人员的表现。

公司是一个以生产最大化为目标，有效地组织人们共同努力的机构，它的首要法则是生存。为了实现生产最大化的目标，公司必须制定政策，协调不同管理部门和不同目标的合理要求。这样，公司就不会一味依赖权宜之计，而能适应情况的变化调整政策；就能建立一个判断标准和运行框架指导个人行为。公司必须能够发掘组织内部的所有潜能和能力；能够把人才同时培养成专业人才（即高级人力工具）和“通才”（即具备判断力、决策力和知识的人才）；能够在用人时扬长避短；能够在较低的职位上考核员工的独立领导能力，他们职位之低可以保证他们的失败不会殃及公司。分配权力和职责、制定政策

和行动的客观全面的标准、挑选和培养领导人——这些都是公司的核心组织问题。

2 分权

公司能否满足机构运转的这些基本要求，如何达到？我们希望通过研究通用汽车公司的组织形式和管理政策来解答这个问题。

在研究中，我们只是把通用汽车公司当做一个能反映大型公司的社会结构和组织问题的实例，所以，我们并不试图去描述通用汽车公司的现状和历史——更不用说介绍它的产品和业绩。但是，对其组织和政策的主要情况有一个基本的了解，将会有助于我们。

根据通用汽车公司主要的民用产品，可以把它的国内制造部门分成三大类：第一大类雇员和产品来自汽车和卡车生产分部：雪佛兰、别克、奥兹莫比尔、庞蒂克、凯迪拉克和通用卡车。费希尔车身分部也属于这一大类，它为所有汽车制造分部生产车身，与它们保持着最密切的关系。虽然费希尔分部的大多数工厂都由分部自行管理，但实际上它们与汽车生产分部的装配工厂是紧密联系的。

第二大类由汽车零件制造分部组成，它们为汽车工厂生产所需的绝大部分零件，也有不少零件生产分部向通用汽车公司以外的客户出售产品。在几乎所有的零件生产分部中，备用零件和替换零件业务都占有十分重要的位置。它们中有一些分部，尤其是生产火花塞、滚珠轴承、滚柱轴承和电气发动机的分部，直接向其他行业的生产商出售产品，这部分业务的销售额有时可以达到总销售额的50%以上。弗里基

代厄（Frigidaire）分部也属于第二大类，由于制造和工程方面的问题，它素来只向公开市场出售产品。

第三大类制造分部由位于克利夫兰、底特律和伊利诺伊州拉格兰奇的三个柴油机生产分部组成，它们的产品包括卡车用的小型柴油机、船用柴油机和牵引美国流线型火车的大型电子机车。生产飞机引擎的阿利森（Allison）引擎分部也属于专营非汽车引擎的第三大类。

战争期间，通用汽车公司在这三类主要业务之外，又在东海岸建造了一批飞机制造厂，由东部飞机分部组织管理，它们在向和平时期转变的过程中遇到了特殊的问题。

三大类制造商共分30个分部，规模大的有雪佛兰和费希尔车身分部，它们本身就足以跻身美国最大的企业之列，规模小的器械分部只有一家工厂，和平时期的雇员不足千人。每个分部设有一名分部经理，经理就像独立企业的领导一样，拥有几乎全班人马：生产经理、总工程师、销售经理、主管会计、人事经理等一应俱全。换言之，每个分部都是独立的实体。最大的三个分部是雪佛兰、费希尔车身和别克分部，它们的经理都是公司高级管理层的成员。其他分部则按照各自的产品组成不同的集团，每个集团设一名集团经理，集团经理兼任通用汽车公司副总裁。他们在公司的核心管理层中代表自己集团的利益，在集团内部充当核心管理层的代表和分部经理的顾问。

与生产组织平行，在核心管理层中还有一套职能型服务班子，包括制造、工程、销售、研究、人事、财务、公共关系和法律等工作组。每个工作组由一名副总裁领导，负责向核心管理层和分部经理提供意见，在各个分部之间发挥桥梁作用，以及制定公司政策。

“直线组织”——制造分部——由总裁和两名执行副总裁主管；“职能部门”由董事会主席（兼任通用汽车公司首席执行官）和副主席主管。这五个人组成一个领导小组，通过并与一个政策委员会和一个管理委员会一起开展工作。除核心管理层的成员外，这两个委员会还吸纳了公司的高级管理人员、公司职能部门官员、曾经担任过职能部门官员的董事会成员以及主要股东代表。

这两个委员会是负责协作、决策和控制的核心机构，可以恰当地比作通过汽车公司的政府机构，所有政策和管理的重大决定都是经它们通过的。它们定期听取各个分部就经营情况、问题和业绩所做的报告。当组织内部在政策上出现重大的分歧时，它们将做出最终裁决。因此，委员会的所有成员——无论是职能管理部门的经理、分部经理，还是核心管理层成员——任何时候都能对所有分部的情况、所有领域的重要问题和决策，以及公司的主要方针和全部政策了如指掌。在处理日常事务的过程中，委员会的这些功能——融“职能部门”和“直线组织”于一体，在政策中考虑到各种问题和特殊情况，帮助所有高级职员全面了解问题——可能比它们制定政策的权力重要得多。

两个最高委员会均定期举行会议以便讨论和决策，但是，实际开展工作的却是一批附属的专门委员会。每个附属委员会负责一个领域，如工程、劳动、财务、公共关系和分销等。附属委员会的规模比最高委员会小得多，由该领域的一些人组成，它们的主席通常由负责相应职能工作的副总裁担任。附属委员会由相关领域的专家组成，他们有的来自核心管理层，有的来自各个分部。每个附属委员会还包含数名来自其他领域的高级领导层成员和高级经理，他们具有更广阔的专业背景，使该领域与公司其他领域相平衡，从而使分部成为整个公司的一部分。这些附属委员会每个月举行一次会议，向最高委员会提供建议，汇报情况，作为他们行动的依据。(我还没有看到多少证据，可以证明政府组织理论和历史上的案例曾对通用汽车公司的管理模式产生过重大影响，其发展动力似乎主要来自于它的经验和需要。但是，通用汽车公司的组织形式与两个以管理效率著称的机构——天主教会和现代军队，有着惊人的相似之处。现代军队的组织形式由普鲁士总参谋部在18001870年间首创，之后在各地广为采用。我认为这种组织形式为我们解决机构生存和效率的组织问题提供了一种基本方法，另一种方法是让建立在不同原则之上的机构相互制约、相互抗衡，如美国的宪法就是由一人执行，委员会审判，众人立法。)

当然，单凭这样简单的介绍或是一张组织结构图，是不可能让一个局外人真正了解组织是如何运行的，但是这至少能够展示一些为了使机构有效运作而必须解决的管理和组织问题。这展示了通用汽车公

司的实际规模：和平时期拥有25万雇员，战争时期再翻一番。也展示了多样化的问题：不仅是产成品——和平时期超过200种，还包括从单价50万美元的柴油电气机车到不足1美分的一个螺钉；生产单位也包括在内——既需要拥有4万名雇员的工厂，也需要一般的机修车间。还展示了自主权的问题：为了生产各种不同的、不可能把它们全部置于公司首脑的组织和管理之下的产成品，通用汽车公司需要500名有能力、有经验、有抱负的主要管理人员。还展示了统一性的问题：公司绝大多数产品的最终用途都是生产汽车，它们面向的是同一市场，因此各个分部不能自行其是，而必须在精神上和政策上结为一个整体。分部的管理人员既要拥有自主权，又必须接受核心管理层的领导；核心管理层既要给予分部管理人员有效、统一的领导，同时又必须遵守公司规定，听取公司管理人员的建议。

通用汽车公司不能像控股公司那样，每个分部都像是一个独立的公司，只有松散的财务控制。核心管理层必须了解分部管理的每一个细节问题，高层管理者必须行使真正老板的权力、权威和影响力。另一方面，通用汽车公司也不能像集权的组织那样运行，公司首脑制定所有的决策，分部经理没有什么决策权，只能发挥监工的作用，分部经理也必须拥有真正老板的自主权和实际的地位。

因此，通用汽车公司采取了联邦制组织形式——总的来说，是一种非常成功的组织形式。它试着用最多的自主权和责任将最大的公司

统一起来；它像一个真正的联邦组织那样，希望通过地方自治来实现统一，反之亦然。这就是通用汽车公司分权政策的目的所在。

正如人们通常理解的那样，分权并不是什么新事物，它意味着劳动分工。事实上，它是任何管理，无论是企业管理，还是军队管理的一个先决条件。但是对通用汽车公司而言，分权的意义远不止于此。过去的20年里，小阿尔弗雷德　P.斯隆先生于19231937年期间担任通用汽车公司总裁，此后又担任董事会主席，在这期间，他把分权的概念发展成为一套工业管理的理论和地方自治的体系。分权并不仅仅是一种管理技术，更是对社会秩序的概括。通用汽车公司对分权制度的运用不仅没有局限于分部经理和核心管理层之间，而且从理论上延伸到了包括工头在内的所有管理人员；不仅没有局限于公司的内部操作，而且还沿用到合作伙伴，尤其是汽车经销商的身上；在斯隆先生和他的同事看来，分权制度的运用和进一步扩展可以解决现代工业社会的大部分问题。

分权的目的

由于通用汽车公司把分权制度视为建立秩序的一个普遍适用的基本方法，我问过数名通用汽车公司的管理人员——尤其是那些职位较低的管理人员——在他们看来，分权要达到的目标是什么。以下是对来自很多不同的人的观点的总结，其中有一个人非常完整地谈论了他对分权政策的目的和成绩的看法。他的回答引起了我莫大的兴趣，因

为他加盟通用汽车公司仅有两年，之前在一家组织原则与通用汽车公司迥然不同的大企业中效力，表现十分出色，因此我认为他的论述——因为我是在闲聊时突然问起的，所以他事先毫无准备——颇有价值。

以后我们会有机会讨论分权制度实际在多大程度上实现了它的预期目标，这里先列出被调查者提到的优点：

（1）提高决策速度，消除困惑，使相关人员明白决策的负责人和政策依据。

（2避免各个分部与通用汽车公司之间的利益冲突。

（3）公平对待管理人员。只要工作出色，就能得到赏识。充分的信心和安全感，因为人身攻击、阴谋诡计和派系分裂在组织内部的蔓延受到控制。

（4）管理民主，不拘小节。没有人会滥用职权，责权分工明确。人人都能自由发表言论，提出批评和建议；但是决策一旦做出，就不会有人暗中捣鬼。

（5）消除“少数特权分子”与“绝大多数”管理人员之间的区别。“威尔逊先生（总裁）也不能擅自享有其他同僚没有授予的权力。”

（6）管理队伍庞大。这样，公司随时都有足够资深的优秀管理者，可以担当高层管理的重任。

（7）分权制度意味着碌碌无为的分部或管理者不能长期落后于其他分部或躺在昔日的功劳簿上蒙混度日。“在我以前工作的公司（上文提到过的那个被调查者如此说），没有人知道铸造车间的效率如何，也没有人知道铸造车间的主管是好是坏，铸造成本混在公司的总成本之中；而在通用汽车公司，铸造车间就是一个分部，因此它的成本和经营结果是一目了然的。”

（8）分权制度意味着“指令式管理”下人人按命令行事，却不知其所以然的情况不复存在，取而代之的是由相关人员共同讨论，集思广益地制定政策。“加入通用汽车公司后（仍然是上述那个被调查者），最令我吃惊的事或许就是第一次参加’斯隆会议’（参见下文）。我发现即使是低层管理人员，也能了解公司制定政策的理由；不管他们与核心管理层有多大程度上的不同意见，公司领导也会鼓励他们畅所欲言，各抒己见。在……（该被调查者服务20年，从学徒升至总工程师的那家公司）连高级经理也从来没有听到过任何核心管理决策的理由。”

从这一总结中，我们可以清楚地看到——其实我在交谈中就已发现——通用汽车公司的管理人员不仅把分权制度视为大企业的正确组

织方式，而且他们认为，至少核心管理层认为他们已经建立了分权制的组织方式，并且达到了目标。

核心层管理和分部管理

如上所述，通用汽车公司没有把分权制度局限于最高领导层，而是把它视为处理一切管理关系的基本原则。发展分权制度是为了把核心层管理和分部管理融为一体，而且分权政策在通用汽车公司的最高领导层受到了最彻底的检验，得到了最广泛的认同，也在最高层获得了最大的成功。所以，我们应该从分析核心层管理与分部管理的关系入手，研究分权政策的意义和效果。

在分权体制下，核心层管理有两项职能。首先，它是分部经理的服务者，帮助他们更有效、更成功地实行自主管理。其次，它又是公司的老板，核心层管理必须把数百名积极进取、富有个性和独立自主的分部高级经理团结成一个团队。这两项任务看似相互矛盾，实则互为依存。为了解决这个问题，人们采取了多种方法：（1）通过核心层管理的权力为每一个分部和整个公司制定目标；（2）通过核心管理层决定分部经理的权限以及对他们的任用和解雇；（3）核心层管理必须始终关注各分部面临的问题和取得的进步；（4）分部经理不必担心纯粹的生产和销售过程以外的问题；（5）最后，通过核心层管理的职能部门随时向分部经理提供建议和帮助。

（1）各个分部，尤其是汽车分部的生产计划必须经过核心管理层的批准。核心管理层要为雪佛兰、别克等分部规定价格范围，未经特别许可，任何分部均不能超过该范围定价。但是，核心管理层不会组织奥兹莫比尔取代低价位的别克汽车，也不会规定雪佛兰分部应该以什么价格向费希尔车身分部购买车身。只要任何一个汽车分部的经理可以证明从其他地方购买车灯之类的零部件更加合算，核心管理层就不会强迫该分部从通用汽车公司内部购买。

类似地，核心管理层还必须决定两个不同的柴油机分部是否继续重复生产某些产品（它们在被通用汽车公司收购之前的发展造成的结果），还是应该分别生产一种型号的发动机。

核心层管理不仅要为各个分部划分经营范围，还要把它们整合成一个统一的公司。它要制定全面的总体目标，安排每一个分部在团队中扮演的角色；它要分析经济形势，并在此基础上制定总体生产目标，布置每一个分部的最低生产限额；它还要决定资金在不同分部之间的分配。

首先，核心层管理要事先为公司全局做打算。因此，它与分部管理不仅权力和职责各不相同，而且有着时间上的区别。优秀的分部经理对将来和现在同样重视；事实上，分部经理与分部职员——某些职员，如少数大型分部下设的几个大型工厂的经理属下拥有比一些小分部经理还多的工人——的一个不同之处就在于他们对分部的未来经营

负有长期责任。但是无论核心层管理多么倚重分部经理的意见，对分部发展方向的决策仍然是核心层管理的责任，而不是分部经理的责任。预见问题并找出解决方法也是核心层管理的责任。其次，核心层管理要对所有分部的共同问题做出重要决策。最后，它要决定公司是否应该向新领域扩张——比如，扩展到柴油机业务，收购新的资产和建立新的分部。在核心层管理的所有职责中，最重要的就算事先谋划的职责了，它把通用汽车公司统一起来，向着一个共同的目标奋斗。

（2）核心层管理决定了分部经理的运作权限。在通用汽车公司，人们常如此表达这一点：核心层管理制定政策，分部经理负责管理。这显然是一种误解。每一个管理人员，下至最低的工头助理，上至董事会主席，都同时拥有决策和管理的职责，但是，核心层管理规定了分部经理的决策范围和必须遵守的一般规则。借用宪法的术语来说，分部经理的决策必须依赖于明示或暗示的授权，必须遵循明示或暗示的指令，否则就会构成越权。

作为最后的依靠，核心层管理还拥有解雇分部经理和任用新人替代的绝对权力。显然，核心层管理很少做出解雇分部经理的重要决定；最重要的是，这一决定不能以个人印象为基础，而必须依赖于对此人能力和成绩的客观评价。但是，能否做到这一点则取决于核心层管理的自我约束，而且也不会影响它解雇分部经理的最终权力。

（3）日常经营中更常见的情况是，核心层管理通过与分部经理的沟通实施管理。这种沟通是非正式的，借助于建议、讨论和建立在多年合作基础之上的相互尊重而展开。比如说，主管一个分部的副总裁虽然实权在握，如果曾经有也是很少以命令的形式表现权威。相反，他总是在讨论分部的问题或成就，讨论核心层管理的决策时提出建议。或者他本身往往也曾是一个成功的分部经理，从而赢得下属分部经理的尊敬。政策和管理委员会的附属委员会同样握有实权，同样以非正式的方法实施管理。分部经理会与附属委员会共同探讨他们的问题、政策和计划。同样地，职能部门的工作方式也是如此，这在后面将有所讲述。

不过，也有维护核心层管理的正式手段：对超过一定金额的资本投资和超过一定工资水平的管理人员雇佣，它都拥有否决权。没有集团经理和职能机构的支持，分部经理一般不会提出此类建议，所以核心层管理极少行使否决权。但是，由于否决权的作用，分部的每一项重要决策几乎都得通过核心层管理的广泛讨论。

核心层管理的另一项任务也同样重要，即尽力帮助分部经理提高工作效率。

（4）分部经理将丝毫不用担忧财务问题。独立经营的公司总裁不得不耗费大量时间以获得扩张所需的资本，而分部经理完全不必为此担心。只要一个项目被认为是可取的，核心层管理就有责任为分部经

理筹集资金。法律事务也是如此。此外，通用汽车公司建立了中央监控的统一会计制度。最后，公司的大多数工会合同和全部劳资事务的谈判都由副总裁领导的一个工作组集中处理；但是，与财务、法律和会计事务的集中处理不同，这样做不是为了让分部经理不再烦心企业的偶发性事务，而是因为联合汽车工会要求与公司签订统一的合同；通用汽车公司内部曾经就采用集中的劳资政策是否明智展开过一番激烈的辩论。

（5）最后，核心层管理通过职能工作组为分部经理提供服务。职能工作组的首要任务是随时向分部经理提供所需的建议。比如说，按照惯例，新上任的分部经理会到底特律办公室咨询自己分部的红利分配问题（参见下文）。战争期间，中心办公室的制造工作组应各分部的要求，为许多军火产品设计了基本的生产流程；但是，工作组通常会把生产的细枝末节和生产方法的改良留给分部去完成。

职能工作组的另一项重要职责是在不同分部之间发挥桥梁作用，尤其是扮演更新和改良生产方法的信息中心的作用。举例来说，如果一个分部发现了一种处理铸铝的新方法，能使成本下降5%，那么职能工作组就会立即通知其他对这一问题和类似问题感兴趣的分部。这样，职能工作组就可以通知其他感兴趣的分部，推广这种先进的生产方法。它还能用同样的方法收集信息，把某个分部碰到的新问题，某种新产品、新方法和新的劳资政策遇到的困难告诉其他所有分部，既

节省了时间，又避免了重要损失。同样，职能工作组的专家也会帮助各个分部及时了解公司外部的研发、促销和公共关系的处理的最新动态。虽然每个分部都要向通用汽车公司上缴5‰的销售额用以维持核心层管理的运行，但是仅仅是核心层管理提供的这项服务职能就已经足够它们收回投资。

必须指出，职能工作组只能向分部提供建议和意见，而无权直接控制分部经理及其政策。当然，万不得已时，它们也可以请求最高领导层强迫那些顽固的分部经理接受建议，然而这只是在理论上行得通，在实践中并不可行。一般情况下，职能工作组必须“毛遂自荐”，凭借其能力、信誉和成绩取信于分部的领导者。没有人可以强迫分部经理听取职能工作组的意见或采纳其建议。总的来说，职能工作组和分部经理相处得颇为融洽。

职能工作组能让分部的领导层了解分部外的所有重要发展状况，同时它们也会把分部内的重大发展状况告诉核心管理层。职能工作组——尽管不是惟一的消息来源——使核心管理层详细地了解企业生产、工程、分销和人事管理的各个方面，这正是高层政策制定者与分部管理人员进行合作的一个重要环节。

最后，职能工作组有责任与分部经理和核心管理层紧密合作，共同制定未来政策，职能工作组本身并不能制定政策，它们只能提供建议。核心管理层负责公司的主要政策，分部经理负责具体事务。职能

工作组必须获取他们的信任，才能使自己的建议被采纳，进入公司的总体政策。

就像对一个运行中组织的任何正式分析一样，这样的描述也无法让读者明白：对于一个组织而言最重要的东西——核心层管理的运行方式。上文只是概括了核心层管理的运行框架，而没有具体描述它的实际工作。对于分部经理，我们甚至连他们的运行框架也未做说明。若要贴切地描述分部经理的地位和运作，也许可以这么说：他们能在核心层管理制定的政策框架内独立自主地领导其下属开展工作。他们全权控制了生产和销售。他们可以聘用、解雇和提拔员工；他们能自行决定员工的数量、必须具备的素质以及工资幅度——只有一个例外：核心管理层有权否决分部经理对高级管理人员的雇用。工厂的规划、技术方案的选择和设备的使用也都由分部经理决定。他们还要核算分部的资本需求、制定扩张计划、筹建新的工厂，不过，重大的投资计划必须得到核心管理层的批准。分部经理要负责自己分部的广告宣传和公关事务。他们能自主选择供应商，购买所需物品。他们要为自己管辖的多个工厂分配生产任务，决定生产什么产品，采取什么方法销售产品和建设销售渠道。他们有权与经销商签订合约，授予或免除特许经营权。他们与独立企业的领导一样，切实掌管了有关分部运作的一切事务。根据几个分部经理的估计——并经过核心管理层成员的证实——他们控制了95%的决策权。

这样的叙述虽然是正确的，却仍然无法描绘一项难以捉摸而又至关重要的事物：分部的团队氛围。公司内不存在“通用汽车氛围”，也绝没有形成“通用汽车风格”；相反，不同的分部风格各异，分部经理的性格和背景千差万别，这着实让我大吃一惊。对此，核心管理层不但允许，而且还极大地鼓励，因为他们认为一个人只有按照自己的方式才能把工作做得最好，一个分部也只有对自己的传统、风格和社会环境引以为豪才能把工作做得最好。所以，核心管理层只是负责为分部布置任务，而尽可能不去规定分部应该如何去做。分部经理只要表现良好，就不会受到干涉，但是他们必须清楚自己在团队中所处的位置。

这主要得益于公司的两项主要政策（以后将做详细讨论）：其一，建立一套客观评价体系，以分部经理对团队的贡献为依据判断他们的表现；其二，相互间交流信息和个人意见，使分部经理及时了解他们在团队中所处的位置和团队的工作情况。分部经理既是独立分部的领导，同时又是统一团队的成员，他们的双重身份在通用汽车公司的分红计划——它本身也是避免这两种身份相互冲突的一个重要原因——中得到了最佳体现。

通用汽车公司每年都要拨出一大块净利润，以股票的形式给管理人员分红。（过去几年中，公司曾以现金代替股票发放一部分红利，使红利获得者不用出售通用汽车公司的股票，也能支付战时收入税，

但是，这仅仅是权宜之计。）分部经理的红利均由最高领导层决定，它同时还要决定各个分部除分部经理以外的红利总额。核心管理层的这些决定不受任何人影响，但是它必须参照一个公式，该公式能反映公司的总体经营成果和各个分部大致的业绩。哪些人可以得到分红也要由核心管理层决定；一般来说，只有收入高于总工头的人才有资格参与分红。最后，核心管理层极力推荐一种分红模式：职位越重要的人，分得的红利在利润中所占的份额也越高；对低层管理者而言，红利只是一笔小小的“额外收入”；对高层管理者而言，红利是他们的主要收入来源，虽然其波动的幅度也很大。

在这些一般原则和建议之内，分部经理在其下属之间分配红利。他们可以特别奖励或惩罚某一个部门或某一个人。为了避免独断专行和党同伐异，当分部经理的决定与习惯做法截然不同时，他们必须上报核心管理层并说明原因。分部经理的决定一旦得到批准，就不得更改。

对通用汽车公司的管理人员，尤其是高级管理人员而言，分红在正常的年份中构成了他们收入的一个重要部分。因此分配红利的权力加强了分部经理的实权，尽管核心管理层制定的一般原则和对分配计划的否决权使分部经理难以独断专行，恶意操作或偏袒徇私。与此同时，分部经理分得的红利既能反映其所在分部的经营成果，又能反映

公司整体的经营成果，这就给了他们强大的动力，激励他们全力以赴，在管理好分部的同时积极参与整个公司的团队合作。

红利的发放促使分部经理扮演了独立主管和团队成员的双重角色。公司千方百计地鼓励分部经理持有分红得到的股票，这样在正常的经营和税收条件下，即使是一个较小分部的经理不出几年也能积聚一笔可观的财富，所以，他很快就能实现经济上的独立。当他想发表自己的见解，反对公司的政策，或是以自己的方式管理企业时无需再多作犹豫，因为他不必不惜一切代价来保住这份工作，在核心管理层面前他也用不着再自惭形秽：核心管理层的成员也许比他更富有，但那只是量上的差别，而非质的区别。与此同时，通用汽车公司的股票常常成为分部经理的主要财产，他们的财富因而与公司的前途息息相关。分红计划使公司的管理人员成为最大的个人（非法人）股东，通用汽车公司的股票成为大多数管理人员的主要资产——这虽然不是分权管理制度发挥作用的决定性因素，但也是一个重要原因。

双 向 流 动

权力划分、职责分工、统一行动——联邦政府的这一定义确切地表达了通用汽车公司实行分权政策的目标。这样的统一整体不能依赖于对命令的盲目服从，而必须建立在核心管理层与分部经理对各自的问题、政策和处事方法的相互理解之上。每个人除了知道自己的任务以外，还必须了解其他同事采取行动的方法和原因，这是所有大型组

织都不得不解决的一个问题。具体地说，如果通用汽车公司的每一项决定都要经过纽约或底特律办公室的几个人批准，那么不仅他们会操劳过度，而且整个公司也将无法运作。与此同时，如果这些掌权者对公司的重要举措一无所知，公司也同样无法运作。类似地，如果分部经理要亲自制定每一项基本政策，那么分部将无法运作；如果他们无从知道和理解政策的内容及其背后的原因，分部也同样无法运作。所以，通用汽车公司的第一个管理要求是，使尽可能多的管理人员理解公司及其分部的政策、问题和计划。信息和决策必须始终保持双向流动：从核心管理层流向分部，以及从分部流向核心管理层。

上文中，我们已经提到了集中信息流动渠道。主管一组分部的副总裁持之以恒地在公司总部和各个分部之间传达政策，互通工作情况。职能工作组不仅在核心管理层与分部之间，而且也在分部与分部之间实现了技术上的沟通。附属委员会是最高领导层开展工作的场所，同时它也拥有来自分部的成员，并且时常邀请分部的管理人员互相交换意见。此外，斯隆先生每年要在底特律主持两次特别会议，讨论重要问题或敏感问题，以求达成共识。大会将公布各分部的经营结果，探讨成败得失，并且就不同分部或核心管理层提出的建议展开辩论。通过这一会议，核心管理层的成员和分部职员无需事先安排，也能建立有效的个人联系。与会者一般在200300人左右，而且每次都有一定数量的人员被替换。所以，几乎每一个高级职员——自车间主任

而上——都有机会了解公司的总体情况、自己在公司中所处的位置以及公司的基本政策与规划。

这样的会议已经坚持了10多年，并且取得了巨大的成功。但是，与会人员过多，导致核心管理层与分部职员无法建立对各种政策与问题达成共识所必需的私人联系，而这种共识正是通用汽车公司赖以生存的基础。因此，各地的生产中心召开了一些小规模会议作为对斯隆会议的补充，使核心管理层的成员有几天的时间会见当地的分部管理人员。与会者包括应邀参加斯隆会议的全体人员以及一部分当地工厂和办事处的低层职员。另外，生产中心也会邀请经销商，举行类似的会议。

公司的管理人员通过这些渠道，可以及时了解公司的政策与问题，他们也经常参与政策的制定。每一项重要政策的决定都会听取有关分部管理人员的意见。当管理人员认为核心管理层的决策不正确或是欠考虑时，他们有权利也有责任提出批评。事实上，通用汽车公司对管理人员所下的一个定义就是："如果反对一项政策决定，就应该正式提出意见的人。"管理人员提出批评意见后不仅不会招致惩罚，而且还会受到鼓励，因为这表明了他们工作积极，关心企业。他们的意见也总能得到认真的对待。

核心管理层当然不会根据分部职员投票表决的结果制定政策，他们甚至完全不用考虑分部管理层的想法。但是，当核心管理层拒绝接

受分部管理人员的建议时，会试图去解释理由。核心管理层始终遵循着一个原则：与其用命令压人，不如耐心劝导，以理服人。对于有争议的问题，核心管理层宁愿等待分部经理主动请求颁布政策，也不愿意自上而下地推行政策。

我们也许可以通过一个例子阐明这种关系的本质。数年前，通用汽车公司颁布了一条政策，规定所有工头不再沿用计时工资，改为领取基本工资，并且在公司裁员时享有比计时工人更优惠的条件。战争期间，工头的数量翻了一番。在战后的大萧条中，新工头处境还不如计时工人。为了避免感觉被剥夺了相对安全的优越感，公司给新工头像以前工头同样的地位。这一决定遭到了几个分部经理的强烈反对，他们认为这会打击老工头的工作积极性，建议批准老工头永久性加入公司的管理队伍，以示区别。于是他们到核心管理层面前据理力争，而后者立即同意重新考虑整件事情。

另一方面，一旦公司的利益或政策受到威胁，核心管理层将毫不犹豫，甚至毫不留情地进行直接干涉。对于分部的一切事务，核心管理层都会尊重分部经理的意见，但是当分部经理的行为与决策直接影响到公司的整体利益时，核心管理层会要求他们采取合作的态度——两者构成了鲜明的对比。正是基于这一点，通用汽车公司向核心管理层发放了最多的红利。核心管理层总会提前对政策进行讨论，所以他们有足够的时间从容自在、细致入微地解决问题。据说，这能使所有

的相关人员都有机会认真思考，发表意见，而又不会延误时机。最重要的是，它使核心管理层有时间去了解分部经理的观点，反之亦然。所以，当一项政策付诸实践时，每个人都能明白自己要做什么，为什么要这么做；每一个分部经理都能欣然接受自己参与制定的这项政策，知道它的来龙去脉和自己的权力范围，因此很少有人质疑责任的归属问题。

自由与秩序

通过对通用汽车公司政策目标的分析，我发现每个员工——至少300500名一、二线管理人员——都享有高度的自由，他们可以拥有他们愿意承担的一切责任。很少有人强调头衔、等级和正式的程序。事实上，所有管理者最重视的恰恰是管理人员之间和分部内部“不拘小节”的氛围。那么，对于长期以来威胁着每一个联邦政府，尤其是委员会式的政府的隐患——同级组织的明争暗斗、派系分裂造成的组织解体以及权力斗争——通用汽车公司又如何避免呢？政治理论中有一条基本公理：只有在一个规则明确、权力和责任严格分工的体制内，人们才能享有通用汽车公司赋予其最高管理者那样的高度自主。但是，通用汽车公司好像极大地缺乏清晰的权力分工。显然，公司要在激烈竞争的市场中生存，就必须明确决策权的归属并且及时决策。我们不禁要问：“不拘小节”是否可行？只要有良好的愿望和意愿就可以了吗？又或者，个人自由必须以严格、客观的政策体制为前提吗？

毋庸赘言，这不是什么新鲜事，而是一个非常古老的政治话题——美国人最熟悉的莫过于杰斐逊与汉密尔顿的政见之争。

通用汽车公司的员工总爱把公司的正常运作归功于个人的良好愿望，而非组织制度，他们可以举出很多例子证明这一观点。公司崇尚“不拘小节”的风格，倚重信息沟通和劝导的作用，反对“指令性管理”，这些无疑都反映了小阿尔弗雷德 P.斯隆先生的真实性格。斯隆先生20年来始终活跃在管理前线，推动通用汽车公司发展到了现在的地步。若没有斯隆先生的人格魅力，这种组织制度也不可能产生并发展壮大。然而，“性格解释论”试图从统治者的性格或是公民的良好愿望中寻找政治制度的基础，其实是非常危险的。通用汽车公司目前就存在着这种倾向，它表明整个组织尚未理解其力量的源泉，这也正是通用汽车公司的一个潜在缺陷。如果通用汽车公司真的依赖于个人的良好愿望而运作，那么它的寿命不可能比人更长。它的组织制度只能适用于某一特定性格的人领导的组织，而无法成为工业组织的一般模式，后者恰恰是通用汽车公司努力的目标。最后——对通用汽车公司来说，也许是最危险的一点——这一信念会演变为虚伪的感情主义，使公司以管理人员称颂人道主义的口头功夫代替他们的实际表现，对他们进行评价。

事实上，通用汽车公司的分权制度并不是基于最高领导层的良好愿望。即使离开斯隆先生在其长期领导中所展现的人格魅力，通用汽

车公司依然能够正常运行。事实上，有些高级管理人员其实有着与斯隆先生截然不同的个性，他们并不像我们想象的那样不拘小节，相互尊重，公司也照样运行。所以，通用汽车公司必然拥有一套客观公正的参照体系，保证分权管理能够运行顺畅。这一客观体系运用成本会计和市场分析的现代方法，作为评价政策制定者和生产工人表现的客观标准。

这一客观体系由两套评价标准组成，分别适用于分部管理人员及其下属、核心管理层及其决策：（1）能客观衡量公司与各个分部作为生产商的运行效率的基础价格；（2）能自动、直接地反映公司作为销售商的运行效率的市场竞争地位。这一综合，两者既能集中反映公司的总体效率，又能为公司决策提供直观、公正的评价。

基础价格体系的作用是衡量所有业务单元的生产效率，从生产成本中剔除所有外部和暂时性的因素，尤其是商业周期带来的波动。它的要点在于，仔细分析所有进入生产领域的成本因素，它们都占有不同的比重，这正是现代会计的基础。这样，人们一眼就能看出某个分部——或分部下面的某个部门——与标准相比，生产效率是高还是低及其原因。它也能让人明白良好的经营成果应该归功于生产效率的提高、生产方法的改进，还是纯粹的偶然因素——后一种情况下，管理人员无法邀功。最重要的是，在经济繁荣时期，当管理人员以生产效率的降低为代价，也就是说冒着削弱公司长期实力的风险谋取利润

时，人们不会被这样的巨额利润所蒙蔽；相反，在萧条的年份，由于人力无法控制的原因导致分部经营不尽人意时，分部经理也不会因此遭受责难。所以，即使利润总额的上升足以掩盖生产效率的下降，分部经理也必须为此承担责任；在恶劣的经济条件下，即使分部发生亏损，只要管理效率有所改进，分部经理照样能够得到表彰。所以说，基础价格的成本分析方法提供了衡量生产效率的客观标准。

基础价格方式也建立了评价决策的标准——无论是在决策的做出之前还是之后。它能揭示一项决策对生产效率可能造成的影响，用事实代替了雄辩。它解释了一项看来必要或明智的政策虽然不会使生产效率下降，却可能因为劳资政策、销售和公关等原因抬高成本。

基础价格同时也反映了通用汽车公司的资本运用情况。它计算了资本投资的收益率以及影响这一比率的因素：工厂的利用效率和生产设备的使用寿命等。因此，按照这种方式对任何投资所进行的估算都是客观的，可以随时按照实际经济发展进行检验。所以说，基础价格建立了扩张政策的判断基础，衡量了新的资本计划投资的可行性。

按照基础价格进行的成本分析均由分部完成，很多分部也常常要求车间主任和工头等管理人员对他们的部门进行成本分析——这些都体现了通用汽车公司的管理理念。凡是生产同类产品或使用同类生产方法的分部，都要进行成本分析的比较——这也是通用汽车公司坚持要求所有分部统一会计制度的原因之一。

在自由企业的经济体制中，高效率的生产只是成功的一个因素，一个成功的企业还必须善于在市场中出售产品，所以对市场及其产品的竞争地位的客观分析被用做通用汽车公司的第二套评价标准。它把消费者的决策、偏好与工程技术结合在一起，作为公司决策和评估的客观基础。这里仍然存在一个问题：如何在业绩评价中消除纯粹的外部波动？汽车制造分部的解决方法是，计算销售额在同类价格的产品市场中所占的份额，代替销售额的绝对值，以此来衡量经营业绩和竞争地位。只要一个汽车分部在潜在市场中的份额下降，那么即使它的绝对销售量（由于经济繁荣而）直线上升，公司也会认定它的业绩下降。另一方面，尽管凯迪拉克的销售额在过去15年中严重下滑，人们仍然认为管理层表现不俗。因为凯迪拉克在高价汽车市场中的份额增加了，所以其绝对销售量的下降是由高价汽车市场的萎缩造成的，这不是管理人员可以控制的，他们当然也不必为此承担责任。

由于零件分部生产的大部分产品都在通用汽车公司内部使用，因此它们不能用在消费市场中的竞争地位来反映它们的效率。所以，它们采用了另一种——也许更为严格的——衡量标准：能否以低于外部供应商的价格向汽车分部提供产品。如上所述，公司不会强迫任何一个汽车分部向零件分部购买产品，也不会强制定价。为了获得汽车分部的采购，每一个零件分部都必须提供比外部零件制造商更低的价格，满足汽车分部对质量和款式的要求，所以，它们大都和汽车分部一样面临着竞争的考验。零件制造商还必须满足消费者的需求。个人

购买者一般只对有形的、可以证明的经济因素感兴趣，他们的消费决策往往受到习惯或广告（也就是说非理性的经济因素）的影响。

市场地位的衡量标准暗含了以下前提假设：如同基础价格中的工程技术和会计数据一样，消费者的偏好乃至偏见对生产商而言也是客观公正的。分析消费者偏好和分析成本因素同样必要。如果不知道影响消费者决策的因素，就不可能发现销售过程中的问题，也就不可能为改善一个分部乃至整个企业的竞争地位而做出合理的计划。因此，通用汽车公司建立了一个综合性的消费者研究机构。

通过对基础价格和市场竞争地位的客观分析，管理人员可以制定出大致的生产计划。各个分部每年都要向上递交来年的预期工作计划，分别估算出它们在整个行业景气时、正常发展时和不景气时的销售额、成本及预期资本需求。计划中还必须指明，根据对经济形势和二手车市场发展趋势等因素的分析，它们认为哪种情况最有可能出现。通过比较不同分部的工作计划，核心管理层能够对整个行业的发展有一个相当客观的了解。如果进一步仔细研究生产和销售人员、消费者研究机构及公司的经济学家的分析与判断，其结果不仅客观可靠，也易于被执行层理解，从而为核心管理层和分部管理层的工作绩效设置客观的框架体系。

通用汽车公司以成本效率、资本投资收益和市场竞争地位为客观依据，衡量其决策和管理的效率与成果，希望借此消除个人主观因素

在上下级之间、核心管理层与分部管理层之间的影响。一个人的工作效率是高是低，他是否成功，他对公司而言是否重要，这些问题都不应该由个人的主观偏好决定。事实上，人们根本不必对此下结论，这些问题应该由能够自动而直接地反映员工的工作效率和业绩的客观评价体系给出明确的答案。分部经理不用等公司总裁开口，也能从成本与市场分析的数据中知道自己的表现是否令人满意。同样，当总裁决定提拔某个职员时，他也没有必要向其他同事解释，员工在公司内的资料足以说明问题。客观评价也能减少个人因素对决策的影响。如果一个人的观点或提议遭到否决，那不该是因为他级别低，而只能是因为他不切实际。只有这样，上级才有可能在下属面前坦白承认自己的错误——这也许是人际关系中最重要的一点。总之，这一客观评价体系不仅能使人们无拘无束、和睦相处、同心协力、开诚布公，而且，它也几乎不可避免地通过极力阻止公司采取论资排辈式的管理方法，使联邦式的团队合作自然而然地成为公司的管理模式——至少，通用汽车公司的员工这么认为。

3 运行机制

我们的分析性描述让人觉得分权制度是经过详细规划后制定的。就现在的分权体制而言，这一印象基本还算正确。但是我们的分析似乎也在暗示——所有的系统性描述都是如此——现在的分权体制也是人们深思熟虑的结果。这就很危险，它会使人误入歧途。事实上，如果分权制度是一种纯理论的公司组织计划，那么就算它不会造成破坏，也会因为发挥不了作用而变得毫无价值。这样的制度是僵化的、教条主义的、停滞不前的。这样的制度是凭空想象的结果，它脱离了实际经验和实际问题，只能运用行政指令实施管理，因此会引起人们的不满。换句话说，这样的分权制度变成了“开明的专制”。“开明的专制”的一个重要特征是——常常为“开明的暴君”所忘记——对掌权者开明，对下属却是彻底的专制。纯理论制度的另一个更为严重的后果是：每一个需要解决的实际问题都会给既定的制度带来挑战，对其基本原则形成冲击——因为无论一种制度有多完美，也无法预见将来可能发生的问题，并事先制定出解决办法。最后，对于一个具体问题，纯理论制度关心的是它的解决办法是否与既定的原则相统一，而不是这种方法是否恰当。纯理论制度为自身的发展设置了障碍，它无力知道具体的管理活动，即一切管理体制的首要任务。

这并不是说分权制度是“实用主义”的产物，也就是说，没有基本原则可作为参照。30年前，当通用汽车公司作为一个统一的整体出

现时，它的领导者当然也有他们自己对公司管理和组织的见解，有他们自己的奋斗目标和信仰，尤其有他们自己的尺度，判断什么手段是不应该采取的。第一次世界大战或稍后期间，最高领导层认同了公司必须拥有政策的一般观点。20年代初期，他们接受了在核心管理层与分部经理之间实行分权制度和建立客观评价体系的一般观念。但是，这些都只是组织和运作的一般原则——它们告诉人们应该怎么做，不应该怎么做，而没有指出应该做什么，不应该做什么。通用汽车公司的组织本身，它的具体机构、政策和决策都是在处理具体事件、应付具体人员的过程中逐渐形成的。

今天计划制定的大多数要求都是基于这样的错误认识：如果不遵循理论为将来制定全面的计划，那就只能无的放矢，“得过且过”了。通用汽车公司的力量源泉恰恰在于，它能运用原则和理念指导人们处理“计划制定者”无法预知和事先规划的具体情况，这一点具有非常普遍的意义。美国宪法以同一方式成功地奠定了未来政治组织的基础。宪法不是政府的“行动计划”，为政府制定任务，它也不是“实用主义”的产物。宪法设立了少量单一功能的政府机构，授予它们重权，并规定它们的权限。它以法律的形式确立了客观标准。它概括了决策的一般原则；值得一提的是，其中大部分原则列出了大量例外情况，明确规定了修订宪法的程序和条款，告诉人们怎样有所不为，但是，它把政府组织体制的实际制定明智地留给了具体的操作部门——宪法的成功很大程度上要归功于这一点。

通用汽车公司的组织体制经过了长期的历史发展，所以它实际上的组织形式有很多不符合一般组织原则的例外。几乎每一个分部都会因为这样或那样的历史原因——如特殊的生产问题，一个能力出众但脾气暴躁、带着卓越业绩退休之前总是自行其是的销售经理，又或者特别和谐或特别不和谐的劳动关系等——而违反某些一般原则。逻辑学家和制度制定者都希望组织体制存在逻辑上的连续性，但往往事与愿违。一些理论上可以这样或那样解决的这样或那样的问题，在现实中从未得到解决，有的甚至根本不曾出现。换句话说，通用汽车公司是一个运行中的、发展中的人的组织，而不是一个静态的规划蓝图。

但是，通用汽车公司的组织体制也有可能成为联邦分权体制的翻版，也可能形成极其不理想的结果。分权的理念不该成为一成不变的规则，相反，它应该发挥罗盘的作用，引领人们翻越崇山峻岭。虽然实际上的路线要依照自然的山势地形，但是，无论你绕了多少弯路，在途中如何迷失了方向，每走一步，罗盘都会显示你和实际方向的偏差，并最终把你带往目的地。

所有的人的组织都是如此。作为人的组织，它们不可能尽善尽美，因此它们必须能够在不完善的情况下运作。它们还必须兼顾人与人之间性格、能力和生活节奏的巨大差异。30%有效的组织体制，其实比号称100%有效的体制更有效、更强大。事实上，可以这么说，为了提高效率，分权管理体制必须吸纳一小部分不重视分权原则，甚至偏

向专制的管理人员，他们倾向采取“照这样做，否则就惩罚”的态度。因为任何一个机构迟早都会面临事实分析和政策无法解决的问题，对此它们既达不成共识，也无先例可循。只有大刀阔斧才能解决问题；除非有人快刀斩乱麻，否则以合理性为由从长计议，组织将无法做出任何决定。所以，只要每一个人——包括独裁者自己在内——都能认识并理解独裁行为是一种偏离常规的例外，那么高压、独裁甚至专制的行为不仅不会违背分权原则，而且还能成为分权体制发挥作用的前提条件。

当我们问起通用汽车公司是否实现了其管理理念时，我们并不想知道公司的实际体制是否符合规划，而是想知道公司有没有把分权原则作为它的“实际航向”，作为指导实际行为的准则——永远不会完全实现，但至少可以作为参照——以及作为解决新问题的基础。

向战时生产转换

如果我们要了解分权理念在通用汽车公司的实现程度，就应该研究通用汽车公司从和平时期到战争时期的生产转换。这种转换面临着一个全新的问题：确定生产规模。它没有先例可循。事实上，公司的管理人员只有抛开他们穷尽一生所积累的大部分经验，才有可能得出正确的结论。通用汽车公司的成功转换是否能归功于分权的原则和功能？又或者，它在紧要关头是否放弃了这一理念？

1941年，通用汽车公司迎来了有史以来汽车业务最繁忙的一年，为了满足空前高涨的消费者需求，所有分部都开足了马力。但是，核心管理层这时已不再关心和平时期的生产问题，它们的责任是事先为公司做好打算。1941年初，通用汽车公司的两个最高委员会就已经开始考虑如何应付两三年后可能到来的军备需求高峰。首先，核心管理层认为，作为规模最大、经验最丰富的机械产品制造商，通用汽车公司应该接受最困难、最重要的任务，而不是一般性的常规任务。这样，它们就把问题的范围缩小到三个方面：确定军火产品的下单速度和需求高峰的可能时间，劳动力短缺，运输瓶颈。

早在珍珠港事件爆发之前，核心管理层就认识到劳动力供给会成为影响战时生产的关键性和决定性因素，而通用汽车公司也必须克服劳动力的短缺问题，才能保证战争物资的顺利生产。所以，核心管理层在1941年春天对公司所在的每一个地理区域做了未来劳动力市场的专题研究。通用汽车公司在10多个州的20多个工业区设有重要的工厂，这项研究工程的规模如此巨大由此可见。在有些地区，通用汽车公司的工厂是主要用人单位；而在另一些地区，它们只雇佣了一小部分劳动力，因此还必须考虑其他公司的劳动力需求。到1941年秋天，核心管理层估算出所有重要工厂所在城市的就业极限，并且计划在劳动力丰富的地区尽力扩大生产规模。在此基础上，核心管理层分派出各个分部可以接受的战时订单的最高限额。只要能够获得劳动力，其他问题，如财务、工厂设备、厂房和工厂熟悉的产品类型等都不重

要。珍珠港事件爆发三周后，核心管理层完成了这项研究的所有细节问题，而当时政府甚至还未开始定购军火产品。尽管军备物资的生产后来发生了很多变化，但事实证明通用汽车公司对各地区最高生产能力的预测误差基本上都小于10%。

根据这一规划，分部经理从一开始就清楚地知道他们可以为公司做出多少贡献，他们能够并且应该承担多少工作。从一开始，分部经理就知道他们应该参照和平时期最高生产能力的两倍，制定战时生产计划。当很多企业还在为低水平的生产目标操心和努力时，通用汽车公司已经开始最大可能地扩张。因此，早在建筑材料和机器设备发生严重短缺之前，他们就已经建造了厂房，设计和购买了新设备，通用汽车公司的劳动力和住房供给从未发生严重的供给问题，也从未向政府寻求住房和运输方面的帮助。通用汽车公司成功地预见到战时劳动力和运输能力的短缺，并事先采取了预防措施，有力地向管理人员证明了其组织体制的合理性。

分部经理必须得到管理委员会的特许，才能在核心管理层规定的最高限额之外接受订单。此外，核心管理层还制定了生产的下限，规定分部经理必须在最短的时间内完成扩张要求。核心管理层负责监管各个分部的战时生产，分部经理必须向核心管理层汇报和解释推迟交货的原因；当出现严重违反合同义务或承诺的情况时，核心管理层会直接进行干预。除此以外，分部经理可以全权作主，他们自行决定生

产的产品、地点和方法。他们向政府报价，决定交货日期并选择生产方法。他们根据需要建造新的工厂，购买新的设备，并在各个工厂之间分派生产任务。公司的职能工作组将协助他们交流新的生产方法，寻找短缺物资的供货渠道和合同的分包商等。此外，核心管理层会处理合同的一切法律和财务问题。核心管理层还在底特律新建了一个职能工作组，帮助分部经理处理战时订单。分部经理接到订单后都要向这个战时工作组汇报，并指出哪些订单超出了他们的生产能力，这样，各个分部就不会为了同一张订单而相互竞争，公司也不会因为订单掌握在不合适的分部手中而延误紧急的战争任务。

但是，核心管理层的作用远远不止于提供建议和信息。为了获取更多的战争合同，充分利用公司的设备和经验，通用汽车公司的管理层作为一个团队共同努力，而不是作为协调分部之间力量均衡的基础。公司要求核心管理层和分部经理在实际工作中灵活应变，而不要墨守成规，从而激励尽可能多的管理人员了解公司的政策和运作，并为此发放了大量股利。

绝大部分的战时订单都是由分部经理自行接受的。通常，他们不用征询核心管理层的意见，只要他们认为他们的工厂有能力生产某一新产品，他们就可以接下订单。在很多情况下，军队会直接与分部洽谈业务。有的分部经理会带领下属，结合自己的优势设计生产流水

线，参与竞标。也有一些分部经理直接去华盛顿，调查什么产品的需求最为迫切，生产的难度最大，并以此为基础接受订单。

从下面的例子中我们可以看出，只要分部经理表现优秀，公司就不会干涉他们。有一个分部经理没有通知核心管理层，就取消了当时通用汽车公司最大的一份战争合同，并签署了另一份合同，生产一种全新的产品。此前，公司已经花了数月时间为旧合同作准备，而且，几个最有权威的核心管理层成员也已在初步讨论中断言，公司不能够满意地生产这一新产品。但是，当这个经理下定决心，不顾核心管理层的一致反对而接受军队的定单时，他的决定就不可更改了。

另一方面，核心管理层在很多情况下也会建议分部经理接受某项任务。有一段时间，军队急需中型坦克。核心管理层对生产问题进行研究后得出结论，生产坦克的一个必不可少的条件是拥有足够的占地面积。但是，有空余厂房的分部却没有可以承担这项繁重工作的设备和工程师，具备后两个要求的分部又缺少厂房。于是，核心管理层把这两个分部组织到一起，制定了共同的生产计划，利用其中一个分部的厂房和另一个分部的经验与设备——但是，由一个分部经理统一领导。

有一次，核心管理层已经接受了一份订单，海军要求通用汽车公司生产舰载飞机，但是舰载飞机的生产才刚刚起步，存在着工程和制造方面的困难，任何一个现有的分部都无法完成这项工作，所以，核

心管理层合并了属于不同分部的几家东海岸的工厂，建立了一个新的分部，由新的管理层统一领导。不过，一旦这个分部成立，它的一切事务就交由新上任的分部经理全权负责。他要负责组织工厂、人员和机器，修改合同，以及接受新的产品定单。

在计划向和平时期转换的过程中，公司采用了同样的方法。核心管理层与分部经理分别负责政策的制定与执行，使得通用汽车公司能够在不耽误战时生产的前提下，为和平时期做好打算，就好像1941年时它一边应付和平时期空前繁荣的业务，也能一边为战时生产做准备。完成向战时生产转变的主要工作后——大约在1943年年中——核心管理层立即开始制定计划，向和平时期转换。核心管理层决定，即使战后的汽车购买热不会持续太久，但是通用汽车公司仍然应该在战后的几年中扩大生产能力。核心管理层预测了战后的汽车生产状况，并在此基础上制定了公司的总体政策。最后，核心管理层决定投资5亿美元用于战后扩张。虽然这一决定是由核心管理层独立做出的，但是在决策的过程中，他们广泛听取了分部经理的意见。决策出台后，核心管理层召集了所有分部经理，向他们详细解释决策的原因和依据。核心管理层要求各分部经理畅所欲言，勇于提出异议——前者会召开一系列会议讨论他们的反对意见。接着，核心管理层又要求各个分部根据总体计划确立的框架，拟订他们自己的工作计划。公司的核心委员会仔细审核每一个分部的计划，但是实际工作由分部来决定。

在通用汽车公司，没有一个职员敢说，战时生产是完全按照上一节中提到的系统性计划来组织的。在实际工作中，我们没有像分权理论所要求的那样严格划分核心管理层与分部经理的职能，而是根据具体情况以及有关人员的能力、抱负和人们的内心驱动力做出了变通。战时生产的本质决定了分部经理无法拥有分权理论所规定的自主权。如果市场中只有一个消费者——政府——公司就会倾向于集中处理产品的订单和销售。如果罢工会危及国家安全，核心管理层就会逐渐收回决策权，因为这一责任对分部经理而言太沉重了而无力承担。由于通用汽车公司主动规定了战时订单的利润上限——后来，法律制定了类似的强制措施——核心管理层承担了有关政府合约定价与重新议价的大部分事宜。

战时生产的性质也决定了公司不可能实现分权体制所依赖的联合。通用汽车公司在和平时期只生产250种密切相关或者互为补充的产品；战争时期，它的产品超过了3000种，而且大都毫不相干。没有什么产品政策，也没有规划和控制“产品价格范围”。核心管理层能起到的最大作用就是阻止不同的分部相互竞争，鼓励它们相互转包合同。产品政策在很大程度上受到物质因素和偶然因素的影响，比如劳动力、厂房和军队需求，又比如分部经理是否愿意接受定单，或者因为缺少生产新产品的设备而超过了合同期限。

但是，这些变通行为显然也坚守着一种特定的行为模式。公司在从和平时期向战时生产转变的过程中，也许没有一次行动严格遵守了分权的管理规则，但是如上所述，几乎也没有哪一次行动的主旨、方向和效果不曾受到分权原则的影响。这恰恰是因为通用汽车公司没有拘泥于分权原则的实现形式，它允许人们按照自己的方式处理问题，允许事务顺其自然地发展。换句话说，尽管公司没有彻底或几近彻底地贯彻和执行某一条分权规则，但却始终遵循着分权的模式。虽然通用汽车公司向战时生产的成功转换没有坚守任何一条分权的规则，但是如果违背了分权的模式、理念和原则，改用其他方式，公司将一事无成。

应该强调，迄今为止我们关心的仍然是分权原则最初的、最狭义的应用，即把它作为处理核心管理层和分部经理之间关系的基础，因此我们的结论也只适用于这一特殊领域。在以下两节和第4章中我们将讨论分权原则在其他产业组织领域中的应用：应用于生产商和产品分销商之间，分部的管理人员之间，以及劳动关系之中。那时我们很可能会发现一个非常不同的情形，但是，就工业企业的管理体制而言，我们认为通用汽车公司充分实现了分权管理的理念，并且形成了一套完整的行为模式，为成功解决经济生活中最棘手的具体问题奠定了基础。

尚未解决的问题

我们刚刚讨论了分权体制是如何成功的。但是，它能达到多少预期效果呢？它真的能解决组织体制方面的问题吗？——提供和培训领导者；不依靠天才和争权夺位，和平实现最高领导层的人员接替；制定灵活的政策，既能用来解决具体问题，又能充当行动方针；建立能公正评价政策和业绩的客观标准。

我们的分析指出分权体制为通用汽车公司明确了决策的方针和组织。分权的规则显然没有成为它们自身发展的障碍，所以分权政策依然在为公司的宗旨服务，而没有反过来成为后者的主宰。通用汽车公司的政策希望在不破坏秩序和权威的基础上，以团队合作的精神代替管理中的武断和独裁。公司制定了客观公正的规则——客观评价体系——约束管理者行使权力，使他们的权力更强大、更合理。其结果是形成了一个真正的联邦，它将根据职能而不是根据职位分配权力，根据最高法则的客观标准而不是根据权力进行决策。它也将为公司创造条件，发展真正的集体精神，促使管理人员把公司的理想作为他们自己的目标和理想，引导员工发挥更大的潜力。

首先，通用汽车公司成功构建了一个公司运行机构。公司的最高管理层由五个人组成，而且他们的权力不相上下，管理的连续性由此得到了保障；其职位的更迭是一个逐步吸纳高级经理人员的过程，而不是来自命令或决策的突然变化。大多数其他管理职位的更迭也是这样。公司里总是有足够多精通某一业务的人员，他们的资料清楚地记

录了他们取得的成绩，使公司能够公正、合理地做出选择，而不必依赖于内部斗争。管理层团队工作的组织方式，职能工作组的帮助，基于基础价格体系、市场份额和消费者意见的持续不断的检查，所有这些，即使是普通人也能管理好这个庞大的机构。

在阅读以上所有内容时，读者都必须谨记：现实只能近似地实现理论。即使我们彻底实现了分权原则，它也无法解决公司作为机构的两大问题，满足它的两大基本需求：（1）把基层所需的专业人员培养成能统筹全局的高层所需要的领导者；（2）打破大型组织的高级管理人员必然面临的孤立状态，因为与公司一样，所有机构都必须在社会中生存和运作，而管理者的孤立却会危及机构的生存和效率。两者的问题都在于如何开发和培养人类的珍贵品质：想像力和理解力。但是就分权的本质而言，它不可能为组织提供想像力或理解力这样无法组织的东西。

关于培训领导能力的问题，我们可以找到很多不同的解决办法。首先是关于公司不该把员工局限在一个知识领域内发展的争议。这是高级经理人员对培训方法的建议。至少，在早期就应该把具有领导才能的人与拥有某些特殊技能和本领的人分开，公司应该允许，甚至鼓励后者专心发展他们的技能或专门从事某一类型的研究，系统地训练前者理解和掌握全局，而非局部。因此，从一开始——自工头开始——公司就能系统性地把具有管理才能的员工从制造部门调往销售部

门或人事管理部门，把他们从技术工人升为工头等。员工如果不具备在多个部门工作的经验，就不能走上领导岗位，即使低层的也不行——通用汽车公司的一个主要零件分部推行了这一计划。公司应该推行系统性的离任计划与合理的晋升体制，帮助全面贯彻对员工的综合培训。当某个部门的管理者离任后，应该从其他部门挑选继任者；在提升员工时，应该以他们需要的经验，而不是已有的经验为依据。

类似地，有人进一步提议利用公司的职能工作组，全面培养有前途的年轻人。一些职能工作组的工作性质决定了它们必须常常从大局出发考虑问题，至少在基本方式上必须处理所有的方面。所以，即使是职能工作组的一般职员，也能建立起全局的观念，也能熟悉公司的所有主要业务。尤其是负责公共关系、消费者研究和劳动关系的几个职能工作组，它们处理的是需要专业技术的专业领域，关注的却是整个公司，而非某个分部或部门。所以，人们建议把这些——以及其他类似的——职能工作组作为培训场所；建议这类职能工作组每隔几年就到各个分部挑选一批年轻人为它们服务一段时间，代替原来从公司外部聘请长期职工的做法。

另一些管理人员有着不同的见解。他们认为在初始阶段进行专业分工不但有必要，而且大有好处，因为年轻的雇员缺乏经验，接受全面培训还为时过早。这种观点认为，应该等员工相对成熟，并升至相对较高的职位后，再让他们接受全面能力的培训。其中最具代表性的

方案是由一名高级人事经理提出的，他建议由通用汽车学院（公司扶持的一所大型工程学成人教育学院，位于密歇根州弗林特市）为2535岁之间的有前途的低层管理人员开设一年制或二年制的培训课程，其性质类似于哈佛大学为培养记者而设立的尼曼研究员基金。在此期间，雇员可以领取与培训前相同的工资，他们可以自由选择学科。通用汽车学院还将邀请重点大学和工业界的精英担任一两年的客座教授，使雇员们有机会接受他们的教益。这一提议得到了广泛的支持——尽管它的拥护者存在着明显的意见分歧：一部分尼曼计划的追随者主张培训期间不要把重点放在工程学、制造学或其他技术性学科上，而应该加强管理学、历史学、经济学、哲学甚至艺术方面的教育，也就是说，把重点放在全面教育的基础学科上；另一部分人则偏向于开设有关企业管理和生产的研究生课程。

我们罗列了通用汽车公司讨论过的一些观点，从中可以清楚地看到，专业人才与通才之间的两难选择并不是大型公司所特有的，它只是长期以来职业教育和普通教育之争的冰山一角，前者长期以来始终困扰着教育界。也许，由通用汽车公司这样的机构解决这一现代教育的基本问题，要比在正规教育中解决它容易得多。

要解决的第二个问题，即消除对公司管理者无形中的孤立就困难多了。大企业的管理者会通过他们的一举一动影响社会，同时他们本身也会被社会影响，但是，他们又不可避免地生活在一个虚拟的社会

中，过着隐士般的生活。这种孤立是必然的。大公司的管理者——如同任何大型机构的管理者——日理万机，根本无暇结识没有业务往来的人。如果企业出现了问题，其他人会剔除一切无关的信息，以一种特殊的方式让他们了解当前的情况，以便他们采取行动。除了业务上的接触外，他们认识的要么是同事，要么就是同一圈子的人。公司管理者和军队官员一样，在工作之外不需要其他的兴趣爱好。管理者的生活不仅限制了他们的想像力，而且也并不要求他们拥有多少想像力，这与“军队思维”如出一辙。

目前，我们对管理者的孤立的强调远远超出了必要的程度。比如，管理者虽然常常和工会领导打交道，却对工人的想法、顾虑、态度和思想状况一无所知；工会领导也对管理和管理人员一无所知。他们总是针锋相对，力求打倒对方。社会和法律的习俗——比如，瓦格纳法案的某些条款——决定了他们只能在非常状况下交往：不是在普通的日常工作中，而只是在发生冲突时碰面。类似的社会习俗也阻碍了公司管理者和政府官员之间的沟通，使他们难以理解对方的动机、想法和行为。与大多数“临时政府官员”一样，绝大多数在战争期间到华盛顿担任政府工作的商界人士都很讨厌这份工作，但是他们几乎一致认为战时服务使他们对政府和政策有了新的理解，而且很多人赞成，作为培训的一部分，企业应该要求年轻的管理者到政府部门工作一段时间。大型公司虽然可以减轻管理者的孤立程度，但是当管理者

开始在一定程度上（严重地）自我封闭时，公司就不该让他们继续担任这一职务。

缺乏想像力的管理者也会给公司带来危害。公司要在社会中求生存。孤立的管理者无从知道——因为无法想象——他们的行动可能造成的影响，他们的认识范围局限于他们的工作和周围环境。每个人都只能从自己的角度看待问题；管理者的视角肯定是很狭隘，使他们无法采取有效的行动。他们无法想象不同的人处于不同的地位会有不同的意见，甚至也无法理解这一点。他们也许明白，社会的一举一动——消费者、劳动力以及选举人等的作用和反作用等——都会给公司带来影响，关系着公司能否作为一个有效的生产商而存在。但是，孤立的管理者既不能理解外部世界的变化，也无从预测它的下一步行动。(一个很好的例子就是，美国的大多数企业管理者都没有想到富兰克林 D.罗斯福会在1936年、1940年和1944年的总统选举中接连获胜，更无法理解其中的原因；又比如说，亨利·福特也没有料到“他的”工人会参与选举成立工会。)研究报告和民意调查及其他手段都无法给出答案，因为他们需要的不是“事实”，而是从其他角度观察事实的能力。

军队的想像力更是有限，克列孟梭不无讽刺地指出：战争实在太重要了，我们无法放心地把它交给将军们。然而，无论是克列孟梭还是任何其他人都不可能不授权给将军——训练有素的军事管理人员

——而去打一场战争。工业生产也很重要，也不能任由缺乏想像力的人来负责，却也不得不授权给难免不犯错的主管人员，即训练有素的企业管理者。诚如克列孟梭所说，更换人员或改变选拔制度都无济于事。大型组织的员工，尤其是处于高层或接近高层的职员，无论来自何方都会受到同样的束缚，所以，问题在于公司应该怎样赋予管理者以想像力，赋予他们对外部观点、对公众（消费者、工人、选举人和政府）的想像力及其局限的理解力。(毋庸赘言，上述所有内容适用于所有大型组织。我们已经提过“军队思维”的问题。1943年国会表示，反对“教授”在物价管理办公室等政府经济控制机构任职，实际上是担心“学术思维”的优越感妨碍他们从企业和公众的角度考虑和理解经济问题。)

这一问题与组织的规模无关，它普遍存在于每一个组织之中。但是在小企业中能够迎刃而解的问题，大型组织却必须采取一定的特殊措施才能解决。小企业的专业人员能在不知不觉间了解其他部门的业务，小企业的管理者也能于无形之中获取外部信息。此外，组织合理的中小企业都会在董事会中设立一个机构，帮助管理人员理解外部群体，尤其是能对企业产生重要影响群体，如股东、银行家、社会活动家和主要消费群体的观点、理由和反应。

大型公司几乎不具备与外界的自动交流，这是不可避免的。它的董事会无法像在小企业那样发挥作用。掌控一家大型公司是一项艰巨

而复杂的任务，要求管理者全力以赴。外部董事有其他事情需要操心，对公司业务知之甚少，无法发挥局外人的作用。内部董事本身就是公司的管理人员。很多人建议在董事会中增加政府、公众、工人和消费者代表，以恢复它所丧失的职能。有时候，这确实很有帮助，铁路公司的主要托运人代表、公用事业企业的社区代表以及制药公司的医学专家都能起到不小的作用，但是总的来说，这一措施并不能使董事会发生什么变化。首先，为了有效运作，董事会必须维持较小的规模，这使它无法持续、系统而广泛地为整个企业提供想像力的源泉。其次，如果脱离了具体的问题和情况，想像力再丰富也无济于事，那只能是纸上谈兵。大型公司的外部董事不了解具体的业务，也没有实权。(德意志共和国的公司法规定，董事会必须有工人的代表，但是工人代表几乎没有起到任何作用，这充分说明了如果董事会成员要对公司和他们所代表的团队有所贡献，就必须详细了解公司的业务，这一点外部董事根本不可能做到。)所以，通用汽车公司取消了外部董事，其董事会成员只包括现任或退休的公司高层管理人员，以及杜邦公司（对通用汽车公司享有控股权）的高层管理人员，这一决定也许自有其明智之处。但是，这样虽然能使董事会有效地发挥管理作用，却依然没有能改变管理者的孤立状态。

如果说通用汽车公司已经找到了解决问题的办法，那是夸大其辞。即使说通用汽车公司的全体管理人员都已认识到寻找解决办法的重要性，也未免有些言过其实。公司对于这一问题的解决哪怕是对问

题的认识远远没有达到尽人皆知的程度；管理人员，尤其是负责技术或生产的专业人员最为闭塞，因此认识上也最为肤浅。但是，在孤立的危险最显而易见的一些领域，公司已经找到了行之有效的解决办法。目前，公司正在制定一个长期计划，帮助管理者了解外界的观点、反应和态度。

通用汽车公司从三个方面入手，寻求办法打破对管理人员想像力的限制，包括：与消费者的关系、与经销商的关系，以及与工厂所在的社区之间的关系（这一方面才刚刚起步）。

其中最古老和最常用的办法是从消费者入手，由消费者研究部门负责，因为每个人都能透彻认识到消费者研究的重要性，所以这种方法颇有成效。消费者的动机、反应和观点决定了他们是否会购买通用汽车的产品。通常，我们很难让人相信其他人会重视连他们自己也不在意的事物和因素；消费者研究的实际工作困难重重，因为公众的信仰、习惯、癖好乃至错误认识都和工程数据一样的“事实”同样重要。工程师的工作和前途虽然依赖于公众对其产品的认同，但是他们也不能因此陷入误区；消费者研究工作组于是有了存在的价值——除此之外，它高质量的工作也为它赢得了人们的普遍认同。消费者研究坚持有意识、有计划地把消费者的看法传达给管理人员，帮助设计师、工程师、生产者和销售人员从消费者的角度看待他们自身和他们的工作。

还有一个试图让管理者了解经销商的看法和顾虑的完全不同的组织，其结果也非常相似。我们将在下一节中详细讨论这一组织，它包括两个独立的机构：经销商关系委员会和汽车支持分部。前者由经销商代表组成，他们定期与公司的高层管理者会面；后者是通用汽车公司的一个分部，从事大规模的经销权业务，向遍布全国的数百家经销商提供贷款，从中牟利。通过这两个机构——其中一个主要和最高领导层保持联系，另一个主要和各分部的销售经理保持联系——公司能够随时理解，至少也能了解经销商的处境、顾虑、问题、看法乃至成见。

从长期来看，理解社区——工厂所在的社区和雇员居住的社区——的看法与反应，与理解消费者或经销商一样，都能带来丰硕的成果。但是，前者无法立竿见影和客观，而且要与社区建立联系，就必须以社区为基础，也就是说围绕着分部经理或工厂经理展开工作，这可比在办事中心建立一个工作组更费时。所以迄今为止，在通用汽车公司一些主要的工业中心之中，只有俄亥俄州的代顿市成功地与当地社区建立了联系。公司承认这只不过是一个开始；公司已经下定决心帮助分部经理和工厂经理了解他们所在的社区——与此同时，也让社区有机会了解分部或工厂的问题、态度、顾虑和看法。

代顿市的工厂-城市委员会有来自该市所有主要工业企业的代表，它沿袭了底特律的“斯隆会议”的理念和组织形式。除了当地工厂的

首脑之外，代顿工厂-城市委员会的成员还包括各行各业的地方领袖：市府官员、宗教和教育领袖、工会领导、商人、报纸编辑等。委员会不仅讨论影响社区生活的企业问题和决策，也会讨论影响工厂的社区问题，如住房、就业、交通法规、城市规划、产业布局、劳动力供给和工资。

这些都是用特殊方法解决特殊领域的特有想像力问题的方法。与此相对，也有人提议实施全面综合的公共关系计划，帮助通用汽车公司的管理人员了解外面的世界。这项提议是通用汽车公司公关理念发展的自然结果。

在公众看来，“公共关系”意味着宣传——就其本质而言是广告的一种延伸，从推销商品延伸到推销商品生产者。所以，“公共关系”一词总是让人联想到新闻广告、哗众取宠、大肆宣扬和粉饰太平等令人不快的含义。毫无疑问地，通用汽车公司也利用它的公共关系部门从事这些广告宣传，但是它已经逐渐认识到工作的重心不该是宣传公司的优点和成就，而应该让公众了解公司的问题。接着，它自然也就认识到要让公众理解公司的问题，公司首先必须理解公众的问题。

一个大公司的每一项重大决策或多或少都会对公众（包括工人、消费者和居民）产生影响，因此公众也会在有意无意间对公司的一举一动做出反应。但是，这种反应对公司决策的影响绝不是无足轻重的

——换言之，所有的公司都生活在社会之中。所以，管理者为了使决策有效，不仅需要理解公司的业务和同事的心态，而且还必须理解公众对他所处理问题的态度——包括他们的信仰和理由。他可能与公众存在意见分歧，但是首先他必须理解为什么公众会如此偏激，如此鲁莽地对他产生误解。所以，公共关系计划旨在帮助核心管理层和分部管理人员了解公众的态度、信仰及其背后的原因。

目前，公司已经制定了处理劳动关系、工厂-城市关系和公众关系的方案。这一计划才刚刚起步，它尚未找到合适的方法，也未组建合适的机构。同时，通用汽车公司的管理人员也还没有普遍理解计划的主旨不是向公众诉说什么，而是倾听公众的意见——正如消费者研究的初衷也不是教育公众，而是教育公司一样。如果计划获得成功，将有助于消除大型公司不可避免存在的孤立所造成的危害，使它们获益匪浅。

综上所述，我们认为通用汽车公司的分权理念足以解决它的主要问题——理解力和想像力的问题除外，它需要特别的解决方法。但是，我们也应该指出一个重要的不同意见：有人怀疑通用汽车公司能否运用分权制度成功地处理哪怕是像分部经理和核心管理层之间的这样的关系，甚至怀疑当前政府机构的分权趋势是否能够继续。我们看到，联合汽车工会坚持要求与通用汽车公司签订统一的劳动合同，使劳动关系的集中处理成为必要。如果工会要求与整个汽车行业进行劳

动合同谈判，那么这一领域的集权趋势将进一步加强，各个部门在劳动事务中拥有的自主权到时将荡然无存。我们已经提到战争的必然结果：政府对所有的定单、原材料、价格和劳动力实行集中管理，使分权原则遭到严重的限制。分权的目的是赋予地方生产单位以最大的自主权。如果消费、信用、原材料和劳动力采取集中管理的方式，那么无论它们操纵在政府手中、卡特尔手中还是“大型联邦体”手中，分权体制都不可能正常运作。

4　小企业合伙人

在很多方面，汽车经销商可说是独立小企业主的原型，它的业务规模之大通常使它有别于“零售商”。汽车经销商的资本投资很少低于1.5万美元，在很多小镇，主要的汽车经销商就是最大的独立企业。但是，也极少有经销商的规模会超过中小企业的范畴——即使不按利润，按资本投资衡量也是如此。

经销商的业务可谓多种多样。它们出售新车，同时也出售另一种产品：二手车。两者既相互竞争，又互为补充。它们也会经营相关业务，如财务公司和汽车保险公司。最后，它们常常——尤其是在小地方——把汽车销售和维修联系在一起，为公众提供修理服务。所以，凡是小企业可能碰到的问题和情况，在汽车经销商看来也都是家常便饭。

但是，汽车经销商与大企业合伙人，即汽车制造商之间在利益上存在着潜在的严重冲突，这一点和小企业主很不相同。经销商依附于制造商。和杂货商不同，经销商只能经营一个制造商的产品，而不得销售其他竞争性品牌的产品，但是它们根本不能控制产品的成本，也难以影响制造商的定价和供货方式。经销商投入资金并把自己的经济未来寄托于制造商的产品和制造商吸引大众的能力上。

对经销商而言，特定品牌的汽车经销权构成了企业的主要资产，这无疑加深了经销商对制造商的依赖程度。经销商把经销权称之为“特许权”——言下之意是，只有“办理合适的程序”，“支付合理的价格”后，才能被授予这项权力。但是，对汽车公司而言，经销权的授予协议（在法律上）只不过是一份“销售协议”，也就是说，是制造商在任意有限的时间内转让财产的契约。制造商可以在规定的条件下解除合约，经销商必须经过制造商的同意才能续约。对经销商而言，“特许权”就是资本，是“它的”资本；但是制造商并不承认“销售协议”是经销商的财产，也不允许经销商出售或转让协议。换句话说，经销商为了维持经营，必须保住“特许权”；而制造商为了维持经营，则必须牢牢把握解除“销售协议”的权力。

对这一特殊现象，人们虽然颇有争议，却也早已习以为常。总的来说，其原因在于汽车制造商和经销商虽然相互依赖，经营的却未必是同一种业务，有时候它们甚至认为相互间经营的是竞争性业务。汽车制造商的直接利益、业务和利润均来源于新车销售。经销商虽然心有不甘，但它的主要业务却只能是二手车销售。战前的几年中，经销商每销售一辆新车的同时，平均就要销售2.5辆二手车。战后，全国的汽车存货均消耗殆尽，情况随之发生了变化。但是我们可以预见，经过一段过渡时期后，替换业务将又一次在新车市场中占据主导地位，一如19301941年的情形。只有公路建设和城市规划的重大变革，才能

大幅度提高汽车拥有量。如果使用中的汽车总量没有明显上升，那么汽车经销商的新车销售仍将依赖于它能否成功销售二手车。

结果——在正常的年份中，人们已司空见惯——为了卖出一辆新车，经销商不得不回收一辆旧车抵作部分价款，并且为此承担损失；经销商以高于售价接受旧车，为了卖出这辆旧车，经销商将再一次发生损失；我们可以依此类推。为了维持数量上不占优势的新车销售，经销商必须承担这类业务（二手车业务）的损失，它们约占营业额的70%左右。这就意味着，经销商必须把70%的销售业务造成的损失控制在由30%的业务带来的利润——新车销售的佣金——以内，才有可能盈利。(这里假设企业的日常费用由经销商的服务性收入、金融和保险代理的佣金等承担。同时也假设，经销商没有暗中抬高新车的价格——我们称之为“加价”。虽然现实不可能完全符合假设，但这并不会改变问题的实质。)在战前比较景气的几年中，通用汽车公司的经销商每获得1美元新车销售利润的同时，就会在出售旧车时损失87美分，可见其获利空间之狭窄。

以上描述的是汽车业务的会计惯例，而非经济问题。不过，影响经销商利润的主要因素确实在于旧车亏损与新车利润的比例。反过来，这也说明经销商提高利润的主要途径应该是减少旧车亏损，而这部分亏损的增加是对它们最大的威胁。战争前夕，当旧车与新车的销售比例稳步上升时，这一点更是明显。如果市场上投放的新车数量超

过旧车市场换购吸收的适当比例，经销商就会发生亏损，因为那会立即扩大旧车亏损。如果可供销售的新车数量略低于旧车市场相应的吸收能力，经销商就能盈利，因为那时它们可以抬高旧车的售价，同时压低回收价格。换句话说，经销商关心的是利润或亏损的差额，而不是新车的绝对销售量。这恰好解释了战前的奇怪现象：当时很多经销商因为没有新车出售，旧车的损失相应减少，结果盈利反而比以前都多。

然而，制造商的利润——至少目前的利润——仅仅取决于新车销售，卖得越多，利润越高。从直接的结果来看——这通常也是销售经理采取行动、接受评价和获得报酬的依据——经销商的损失就是制造商的收益。旧车“换购”的折价越高，经销商能够售出的新车也就越多，所以，经销商和制造商之间确实存在着直接利益的冲突。正因如此，特许权才显得益发重要，因为制造商可以借助于特许权把自己的利益强加在经销商的损失上。

经销商认为销售新车是它们维持经营的基础，也是它们的权利。如果不能销售新车，它们的资本设备将失去存在的价值。最重要的是，经销商的辛勤劳动和它们最宝贵的无形资产——“持续发展的良好声誉”——都只能体现在产品市场的开拓和产品信誉的提高之上，这些都与特许权联系在一起；而经销商自己既不能把过程中无形资产带走，也不能把它们出售给他人，或是传给下一代。失去特许权将是

企业的严重损失，保住特许权成了经销商的头等大事。制造商认为特许权只不过是一份销售协议，不能赋予经销商任何特权。即使在今天，对于一些畅销的汽车，制造商也无需任何解释，就可以通知经销商立即取消它们的特许权。

制造商对特许权的观点合情合理。排他性的产品销售权只能是单方面授予的权利，必须能够被取消。但是特许权模棱两可的经济意义使制造商占尽先机，它们可以以取消特许权为威胁，把经销商置于自己的控制之下。经销商和制造商之间潜藏着利益冲突；在这种情况下，如果权力分配倒向一边，同时又不存在可以与之抗衡的力量，那么其必然结果就是权力的滥用。即使销售经理不想以强凌弱，他们也会不由自主地以取消特许权为威胁，迫使经销商参与竞争激烈的新车销售，这将直接导致旧车交易损失的增加。

也许有人会说，这只是极端的例子，而非实际情况。但是，没多少年以前——例如20世纪30年代中期——至少在新车滞销的时期，这种现象曾经频繁出现。

大、小企业间的所有冲突都会危及现代工业社会，经销商和制造商的冲突自然也不例外。但是，这对制造商来说也不是一件好事。汽车公司要获得成功，忠实、出色的经销商与好的产品一样重要；好的经销商非常难得。通用汽车公司十分清楚，消除制造商与经销商的潜在冲突具有更为广阔的社会意义。但是，首先，公平满意的经销商关

系问题——与领导者的培训问题一样——首先应该是公司自身的问题，它关系到公司的生存、效率和成败。所以，通用汽车公司的经销商政策旨在使公司成为一个组织更完善，经营更成功、更稳定的生产商。公司当然也力图做一个好公民，但那是第二位的而不是首要的目标。

经销商政策

通用汽车公司的经销商政策共分三类：（1）采取措施，防止公司的销售人员向经销商施加过多压力，巩固经销商对特许权的持有权力；（2）帮助经销商提高效率，减少旧车交易的损失，从而改善它们的经济状况；（3）最后——协调经销商-制造商关系的基础——在一个健康的汽车市场中，以经销商和制造商共同的长期利益为前提，解决目前利润的潜在冲突。短期冲突依然可能发生，但是一旦这种威胁成为现实，双方将基于共同的长期利益解决问题。

根据第一类政策要求，通用汽车公司修改了经销商合同，不允许随意或突然取消特许权。在合同的有效期内——自战后交付第一辆汽车至今，合同的有效期均为2年——公司若要取消特许权，必须说明原因，并提前3个月通知经销商。合同中特意列出了经销商的哪些行为或疏忽可能导致特许权的取消。在取消特许权之前，地区或区域销售经理将代表公司给予经销商明确的警告。但是，无论经销商犯了多么严重的错误，地区和区域经理都无权取消它们的特许权。根据公司的内

部规定，特许权的取消必须交由分部的销售总经理负责——这样既能保持一致性，又能避免个人恩怨的影响。此外，公司取消经销权的特许权后，还必须购回经销商的存货和分担部分租金。

经销商的权益由此在合同有效期内得到了保障，但是它们并不具备续约的必然权利；制造商也不会赋予它们这一权利，那无异于放弃对产品的支配权。对于这一点，经销商非常清楚。另外，续约的问题显然也不及取消特许权那么紧迫——也许因为关于续约的问题，双方可以在较长的时期内冷静地进行协商，而取消特许权总是发生在紧张销售的情况下。虽然大多数的特许权协议都能延期，但是为了维护双方的利益，经销商和制造商制定了明确的条款，摈弃了专横霸道的做法。

因此通用汽车公司制定了另一项内部规定：只有分部销售总经理才有权拒绝续约,而且他们必须听取地区或区域销售经理的建议和明确的理由，才能做出这一决定。地区或区域销售经理应该曾向经销商发出明确的警告，并且给予它们整改的机会。此外，如果不再续约，通用汽车公司有责任像取消特许权那样购回存货，分担租金。

这些规则应该在日常工作中得到遵守，但是总有那么一些情况是对规则有不同的解释和造成了滥用规则的情况。虽然这种情况的数量并不多，但却会引起不小的摩擦，并且损害公司的声誉；最重要的

是，经销商会因此觉得公司行为伪善，认为公司默许甚至鼓励了它们自己明令禁止的行为。

因此，通用汽车公司于1938年组建了一个申诉管理委员会，如果经销商认为分部销售经理对自己处理不当，就可以向这个委员会寻求帮助。这一机构——正式的名称是经销商关系委员会——由4名最高级别的公司官员组成，他们本身与产品销售没有任何直接联系，也不承担任何责任。所有经销商均向委员会申诉，但是委员会可能会拒绝处理鸡毛蒜皮的事情。经销商申诉不必支付费用，也没有正式的程序，委员会将在30天内做出裁决——这些都参照了联邦政府准司法复审机构的规定。自委员会成立7年以来，仅受理了67起申诉，大部分都涉及特许权的取消或延续。但是，委员会真正的作用并非向经销商提供援助，而在于促进经销商和制造商达成共识——虽然我们不清楚这类案件的具体数目，但肯定不在少数。它能使销售经理严格遵守规定，因为没有一名销售经理希望自己的决定被公司的高级官员推翻。它让那些起初心存疑虑的经销商相信，公司不会独断专行，销售经理也不会滥用职权，任意取消它们的特许权或拒绝续约。

通用汽车公司通过这些政策，基本上消除了由特许权问题在经销商和制造商之间造成的摩擦。但是有一个问题仍然无法解决：保障经销商死亡或退休后的利益。毋庸置疑，成功的经销商总是认为自己大大提升了特许权的价值——不是通过扩充设备，而是通过树立信誉。

它们的企业价值远远高于有形资产的价值；它们的利润只有一小部分来自有形的投资，更多的应归功于其辛勤劳动和良好的信誉。但是，法律只能保障经销商对有形资产的权利，它们可以出售有形资产或将其传给后代。没有一个汽车制造商——无论是私营公司，还是国有的汽车托拉斯——会承认经销权是法定的、可以世袭的权利。

对此，通用汽车公司的解决办法是：要求销售经理尽力保护经销商在法律与合同规定之外的权利。经销商去世后，他的儿子只要具备必要的资格，就能继续持有经销权；一些分部还为经销商的后代开设了培训课程。如果经销商的儿子不愿意，或是没有资格接管经销业务——又或者经销商没有后代——地区或区域销售经理会寻找一个合格的买主，后者必须支付合理的价格，才能接过经销权。如果经销商想要退休，公司也会采取同样的做法。其实通用汽车公司在法律上——甚至在道义上——没有义务保障经销商退休以后，或其继承人的权利。经销商死亡后，特许权协议将随之失效，由于不具备所有权，经销商退休后也无法出售特许权。在实际操作中，制造商虽然拥有不容争辩的权力，但也会尽量维护经销商的利益。通用汽车公司甚至愿意为它所中意的买主提供资本，向打算退休的经销商或已故经销商的继承人购买经销权。

我曾听通用汽车公司的一些领导谈到，含糊承认多年成功销售的经销商在特许经营权价值中的利益的方法带有强烈的感情色彩，依赖

于公司的美好意愿。因此，从长远来看，不能真正解决问题。早在汽车工业诞生的几千年前，人们就发现忠实的承租人能增加特许权的无形价值，却始终找不到合理的方法确认他们的贡献。惟一能够保证的是，在所有涉及特许权的问题中，这是最不容易在经销商与销售经理之间造成利益冲突的一个。如果销售经理出于道义赋予经销商权利，他们不必承担任何风险，反而可以树立企业的信誉，赢得经销商的信誉和忠诚。

旧车交易的损失是造成经销商和制造商潜在冲突的根源。为了提高经销商的效率和经济地位，通用汽车公司对旧车市场和新车市场（其直接利益的来源）没有厚此薄彼。每一名地区或区域销售经理手下都有一名旧车专家，为经销商提供建议和帮助。销售经理会密切关注经销商的旧车存量。如果他们认为存货过多，可能导致价格下滑，就会向经销商发出警告。以雪佛兰分部为例，它建立了一个完整的旧车销售机构，平行于新车销售部门。该分部坚持不懈地对旧车市场进行民意调查，研究消费者购买旧车时的偏好与忌讳。最强大的竞争对手的二手车销售曾一度困难，该分部仔细分析了问题，并且找到了解决办法。当员工抱怨雪佛兰分部的工作是卖雪佛兰汽车，而不卖竞争对手的车时，销售经理只是简单地告诉他们销售竞争对手的二手车也能促进雪佛兰新车的销售。

最后，通用汽车公司在制定新车的生产和销售政策时也会参考旧车市场的情况。每年，公司都会依据最准确的市场分析和预测制定生产计划。然后，由汽车分部的销售经理根据生产计划向各个经销商下达新车销售指标。旧车市场的供给和价格，经销商的市场前景都是制定销售指标的决定性指标。由此可见，销售经理不会强行布置销售任务，他们的决定建立在一系列数据之上，这些数据虽然未必准确，但至少还算客观。

冲突中的和谐

通用汽车公司已经认识到：对公司而言，经销商的利益、健康发展的旧车市场和销售经理销售新车的利益同样重要。新车的销售额决定了公司当年的利润，但是，旧车市场可以决定公司的长期发展和长期利润。换句话说，通用汽车公司业已认识到：不到旧车购买链中的最后一个买主付清最后一部分货款，公司售出的汽车就不能算是实现了利润。在这种观点的指导下，公司制定了政策，把承认经销商的权利，满足经销商的要求视为制造商走向成功的必要条件。一旦销售经理开始以目前的销售额和旧车销售情况共同作为衡量其业绩的依据，他们和经销商之间原本相互冲突的利益就会变得和谐起来。

通用汽车公司内有两个机构负责协调经销商和制造商之间的潜在冲突。这两个机构在公司的管理层中代表经销商及其利益，它们是：经销商委员会和汽车支持分部。

经销商委员会是一个咨询机构，它要定期会见公司的高层管理者（战争期间会议被中止）。委员会成立至今已有10年，现拥有34个专门小组，3648名成员。委员会成员的任期通常为两年，他们各自代表一个地区和特殊情况下的一个群体。虽然委员会成员不是由经销商推选或任命的，但是他们仍然把自己当做通用汽车公司的经销商代表。他们要召开会议向负责区域内的经销商汇报，听取经销商的批评、建议和观点。

委员会要向核心管理层汇报经销商的意见、问题和抱怨，内容从汽车设计的技术问题到销售手段和广告宣传。另外，委员会还要回顾总体上的特许权问题；新的特许权主要来自于这些讨论。

经销商委员会有不少在董事长办公室面前表现的机会，相比之下，汽车支持分部猛一看就不那么引人注目了。经销商委员会代表的是1.2万名通用汽车公司的经销商，它们的投资总额约为3亿美元；汽车支持分部可以代表的经销商从未超过300家，它的营运资本即使在生意最好的年份也不曾突破1000万美元。然而，汽车支持分部却是一个比经销商委员会更新鲜、更有趣的尝试，而且，它也为协调经销商-制造商的关系做出了更多直接或间接的贡献。汽车支持分部是一家投资银行，向有意购买通用汽车经销权并且符合条件的人提供贷款，贷款额最高可达总资本需求的75%，这也许是国内惟一一家成功地为小企业提供自由资本的“信用贷款”的机构。仅仅这一点就足以引起我们的

重视，因为目前我国的经济发展迫切需要能够为小企业提供风险资本贷款。

汽车支持分部的短期目标是帮助经销商。它为那些有意向已故或已退休的经销商购买企业的人提供资本。它贷款给那些有激情、有能力，但是缺乏资本的年轻人。它也使汽车分部能够把特许权出售给最能胜任的人，而不是最富有的人。它的宗旨和职能与通用汽车公司的其他职能部门并无二致。对公司而言，它的意义并非在于它的直接利润，而在于它能促使机构的盈利能力和经营效率都更为提高，所以，汽车支持分部收取的利息和服务费都比较低。经销商赚取了大部分的利润，而且经销商可以独享企业升值的利益——通常是资本提供者的主要利润来源。一旦经销商有了足够的利润，它们就有权，而且也必须按成本向汽车支持分部买回自己企业的股票。汽车支持分部的资本贷款总共帮助了500名经销商建立企业，其工作成果由此可见一斑。战争爆发时，贷款名册上约有300名经销商，平均贷款额在2.5万3万美元之间。

汽车支持分部有权买断经营失败的经销商企业。事实上，只有在1/20的情况下，汽车支持分部才有必要这么做。与其他形式的投资相比，资本贷款显然更加有利可图，它为“资本贷款”的拥护者提供了有力的证明：人们的能力和道德品质比不动产或股票更加可靠。汽车支持分部也借此证明了两个重要的观点：其一，向小企业提供风险投

资是可行的——驳斥了认为在现代经济中小企业必定会因为缺乏资本而无法生存的观点；其二，大企业和小企业的资本需求未必矛盾，两者也有可能互补。

汽车支持分部的无形成果也许有着更为重要的意义。它是通用汽车公司的一个机构，它的资本金是公司的一部分财产，它的损失必须由通用汽车公司来承担，它的办公地点位于公司的中心办事处。然而，它代表的却是经销商的利益——不是抽象意义上的“一般经销商”，而是300名具体的经销商，它们正在全国各地为通用汽车公司销售汽车。因此，汽车支持分部关心的不是协调经销商-制造商关系的一般政策，而是可能对其投资产生影响的具体的经销商-制造商关系问题。如果销售经理的行为和政策损害了经销商的利益，汽车支持分部就会与销售经理交涉——不是作为一个局外人申诉自己的权利，而是作为通用汽车公司的一个机构保护公司的投资利益。销售经理更愿意相信汽车支持分部的立场比经销商更公正、更正确。与调查和讨论相比，整个公司也能借助于汽车支持分部更准确、更感性地了解经销商的问题和观点。汽车支持分部能把经销商-制造商原本相互冲突的利益变得协调一致。很难说得清它在其中对公司的政策和实践究竟有多大的影响，因为它主要是通过非正式谈判来解决具体问题，但是，可以肯定的是，它在解决经销商问题的过程中起到了不容忽视的作用。

这正是分权原则在制造商和经销商关系上的应用，它与分权原则最初的应用领域已经截然不同。分权原则应用于经销商时，其目的是为了把各个独立的企业统一起来，这表明——至少给出了强烈的暗示——分权原则是工业秩序的一般理念——一个以前我们称之为联邦制度的概念——而不仅仅是一种管理方法。

通用汽车公司的经验清楚地展现了解决一切经济或社会冲突的一般原则。仅仅保障一方的利益是不够的；无论让哪一方牺牲自己的利益都是不可能的，也是不可取的。只要双方在某一个领域的利益是一致的，我们就总能找到办法和谐共处。接着，双方就会为了他们的共同利益通力合作，并且把其他的利益分歧放在次要的位置之上。首先要在一个领域中形成共识——比如说，通用汽车公司和经销商之间共同的长期利益，然后，双方才能理解对方的处境，协调原本相互冲突的利益。通用汽车公司的经验再次证明了一个古老的真理：在政治体制中，个人利益不会长期服从于利他主义，反之亦然；最终的结果只能是两者合而为一，至少也要并行不悖。

最后，通用汽车公司与经销商的关系为大企业和小企业的关系树立了榜样。没有人会否认大企业和小企业之间（比如与之相关的供应商和经销商）存在着潜在利益或实际利益的冲突，问题仅仅在于两者是否可以调和，因此，通用汽车公司为解决这一问题所做的尝试就有很重要的意义。

大企业-小企业的关系问题在其他行业中的表现不会和在汽车工业中一模一样，所以，其他行业也不能直接照搬这些解决办法。但是，通用汽车公司用来解决问题的一般原则却是不变的：联邦制度与调和矛盾的方法为解决美国其他经济领域的问题提供了范例。

5　分权管理可以成为典范吗

我们希望从通用汽车公司入手，探讨自由企业体制的成绩、问题及解决方法。

通用汽车公司的首脑没有把分权理念视为高层管理手段，而是把它看做工业秩序的基本原则。于是问题就产生了：在高层管理之下的公司能否按照分权原则和客观评价体系进行组织？第二，即使将分权概念只用于高层管理，是否能普遍适用于美国的工业企业？这一问题自有其深意，因为通用汽车公司的组织结构不同于大多数的美国公司，它要生产数百种产成品，这些产品的生产工序既各自独立，又紧密相关。作为一个产品和工序都形形色色的生产性机构，通用汽车公司不仅能在技术上和财务上融为一体，而且整个公司都是为一个共同的市场而生产。统一和多样化的并存无疑是通用汽车公司制定政策的原则，但是，除了它们的最初目的，这些政策能否适用于其他具体问题？

如果说分权理念是一种有效的工业组织原则，那么它必然也适用于通用汽车公司的各个分部。如果它能直接在各个分部获得成功，那么我们就有把握假设：分权原则对美国的企业具有普遍的适用性和有效性。因为大多数美国公司的产品和工序种类都多于通用汽车公司的一个分部——由此推断，它们更加适合应用分权原则。

分部和最高领导层的情况显然有着天壤之别，公司按照产品组成不同的分部，每一个分部都是一个统一的整体，由分部经理主管；分部则由不同的职能部门——比如说工程部、销售部——组成，每一个部门由一名部门主管负责，任何一个部门都无法单独存在。两者的差别越大，我们的讨论也将越深入。部门主管不能独立自主，不能享有与分部经理同等的自由。首先，一般政策就不可能等同于管理决策。最后——或许也是最重要的一点——分部无法直接运用市场竞争地位的客观标准评价职能部门的业绩。对于制造部门，我们可以用成本和投资收益衡量它们的效率，但是它们没有可直接投放市场的产品，所以其业绩难以衡量。

但是仍然有不少分部建立了分权体制，并辅之以客观评价体系作为补充。有一个生产飞机的战时分部，就沿袭了通用汽车公司的组织模式。它下设的五个工厂像极了五个分部。但是消费者（政府）关系的处理有所不同，因为必须由分部统一处理，才能使所有的订单集中到分部经理手中。五个工厂的生产安排当然也参照了公司的模式，但是，分配给每个工厂的任务都是完整的，所以，每个工厂经理都可以自主决定如何完成任务。因此，这五个工厂即使比邻而居，其经营的方法和手段却天差地别。

这个分部是在19421943年间仓促建成的，它必须在尽可能最短的时间里培训4万多名工人和近2000名工头。许多工头以前甚至从未在工

厂中呆过，也从未当过哪怕是非熟练的工人。5名工厂经理不仅要负责工程和采购，还要负责招聘和培训工头及其他员工。只要他们工作出色和完成生产指标，分部经理就不会干涉他们。与此同时，分部经理设立了一个由12人组成的小型核心职能工作组——类似于通用汽车公司的职能工作组，它的职责包括随时向工厂经理提供建议和帮助，以及协调各个工厂的经营方法和手段。

除了工厂经理外，这个分部还把分权原则推广到车间主任乃至工头一级。只要条件允许，管理者就会把分权原则运用到下一级部门中，由下一级主管全权负责，从事完整、统一的工作。分部经理还仿效通用汽车公司的做法，经常召开会议，及时把分部的政策和问题告诉所有部门的主管和管理人员。

另一些分部的做法虽然没有那么新颖，但是效果也差不多。有一个零件分部，无论在战争期间还是在和平期间都有不俗的表现。它通过一个高级主管小组实行分权管理，小组成员包括总工程师、生产经理、厂务经理、销售经理和人事经理，他们在分部经理的领导下紧密合作。他们每个人都有自己的工作，但是根据要求，每个人都应该有能力在任何时候取代分部经理，所以他们会努力了解分部经营的各个方面。分部经理对每个人的独立领导能力也了如指掌。每个人也都接受过领导才能的全面培训，了解分部运营的整体情况。作为补充，更低级别的机构也建立了类似的组织。职能工作组管理人员和低级主管

经常会晤分部经理和其他部门的同事。这个分部还实施了一项升职政策，系统地对有前途的员工进行全面培训，使他们在职业生涯的每一个阶段都能全面了解分部的运营情况。尤其值得一提的是它对工头的培训政策。工头在第一次升职后会接受综合培训；他们也有计划地变换工种——先是在部门内，然后在整个分部内——以此发掘他们的潜力，促使他们了解分部的整体运行，不让他们局限于自己的部门之中。

还有一个分部——一个较小的汽车生产分部——深受手工业传统的影响，并依此实行分权管理。它经常邀请车间主任乃至工头参加管理会议，让他们有机会了解发生的主要问题；不管这些问题是否与他们相关，他们有机会参与研究其他分部的问题。对于他们自己部门的问题，管理层也会征询他们的意见。这个分部的升职和人事政策十分强调对员工的全面培训；就我所知，这是惟一一个在提拔员工时对他们需要学什么和能够做到什么予以同等重视的分部。

上述的每一个分部本身都足以构成一个大企业。飞机分部拥有4.5万名工人，相当于一个很大的企业，比大多数美国规模最大的公司的生产单位都大。几乎没有一个大企业能像这个分部一样集中生产一种产成品。所以它的经验证明了：分权的管理原则不仅适用于大公司的生产部门，而且也适用于专门生产一两种而不是一百种产成品的企业。美国的企业很少能够简单照搬通用汽车公司的模式，但是，它们

全都可以——或者说，几乎都可以——借用通用汽车公司的一般原则。

分权管理的优点是什么

但是，有一个问题我们仍未回答：分权管理的优点是什么？如果其他公司也采用分权原则，会有什么意义？这个问题远远超出了企业管理的范畴，触及到社会组织的重大命题。

在通用汽车公司内部，也有一小部分高级主管——他们的数量虽少，经验和影响力却不容忽视——认为除去一些特殊情况，分权管理未必是最有效的企业组织形式。

通用汽车公司最大的分部之一——费希尔分部——正是一个最好的例子。费希尔车身分部在战时生产中对机构进行了拆分。它根据5种主要的战时产品，把分部拆成5个分部，每个子分部的经理享有和分部经理几乎相同的地位。他们拥有自己的职能人员，有权直接处理子分部发生的问题。子分部以下，又分成多个自主管理的单位。费希尔车身分部的核心管理层按照通用汽车公司核心管理层进行组织，它负责制定政策、监督管理，而非直接控制生产，通过分部的职能工作组为生产部门提供建议、援助和指导。但是，费希尔分部在战前所采取的几乎是完全的集权管理模式。它的工厂遍布全国各地，只要有通用汽车公司的汽车装配工厂，附近就必定会有费希尔分部的工厂，但是通

常很小的地区管理事务也都必须上报底特律。由于特殊的历史原因，费希尔分部的氛围就像一个大家庭，并不像现代军队，但是它采取的大多是自上而下发布命令的集中式管理手段。

费希尔分部的普遍观点认为：就和平时期的生产而言，集权管理是最有效的组织形式。和平时期，费希尔分部只生产一种高度复杂的产成品，只有很少一部分零件——如车身上的金属元件——单独生产在技术上可行或是在经济上有利。战争期间费希尔分部要生产5种各不相同的产成品，于是分权的管理方式才成为自然而然、有效和必要。但是到了和平时期，采取分权的模式没有必要，也不符合生产过程的逻辑。这种观点认为，分权原则虽然具有普遍的适用性，但未必就是最有效的工业组织形式。换一个角度来看，费希尔车身分部显而易见是一个非常成功的生产商。通用汽车公司得以坐上汽车行业的第一把交椅，费希尔分部的效率和业绩功不可没。虽然我们没有公司的内部资料，但是我们可以肯定费希尔分部的收益率不会低于其他实行分权管理的分部。如果采取分权模式，费希尔分部能够获得效率上的提高吗？集权管理的缺点又是什么？

雪佛兰分部的经历提出了同样的问题。它的规模也很大，生产效率也很高，对通用汽车公司的发展也同样功不可没，但是雪佛兰分部也没有遵循分权的原则，或者更确切地说，它以截然不同的方式应用了分权原则。它没有把分权原则当做一种工业组织原则，而是把它用

做加快管理速度的手段，并且大获成功。在通用汽车公司看来，分权原则是对立宪政府原则和法律规则的一种应用；而在雪佛兰分部眼中，它只相当于交通法规。可以这么说，“分权”（decentralization）一词的第一个字母在通用汽车公司是大写的“D”，而在雪佛兰分部却是小写的“d”。战前，雪佛兰分部的集权观念比起费希尔车身分部有过之而无不及，但是，谁也不会怀疑它的生产效率。

费希尔分部只生产一种产成品，它体积庞大、价格昂贵、工艺复杂，而且如拆开生产既在技术上不可能，在经济上也无利，这使它失去了代表性。但是雪佛兰分部却不存在这一问题：它的产品多种多样，虽然最终产品都是汽车，但是每一种产品都是独特的，很多产品的生产方法也不相同。表面上，这似乎是一个运用分权原则的明显案例，但是它让我们看到，即使一开始就不遵循分权原则，也并不会降低效率。

分权管理是否一定比集权管理有效，这个问题的重要性并不在于它在企业管理领域的应用，这其实是关于社会主义经济制度是否和自由企业制度同样有效的问题。自由企业制度和社会主义制度——说得好听一些是集体主义——的优劣不应该由经济效率来决定。对于这一问题，它首先是自由社会的组织问题，其次才是充分就业的问题。但是，经济效率是一个重要的方面。

市 场 调 节

自由企业制度与国家资本主义的区别在于：前者依赖市场决定诸如价格、盈利能力和生产。赞成自由企业制度效率更高的主要观点认为，竞争性市场调节的有效性；主要的反面观点则认为成本会计体系的有效性，也就是说，单单成本效率就足以代替市场调节。

通用汽车公司会根据各个分部在激烈竞争的市场中获得的成绩对它们做出最终评价，即使规模最大的分部也不例外，但是大型分部的个别部门或单位与市场联系甚少，它们的业绩也就很难与市场成绩挂钩。比如负责零件生产或局部装配的部门，它们的生产成果无法单独出售或单独估价，所以只能采取成本会计体系作为客观评价标准。通用汽车公司认为仅仅这一个标准还不够，必须以市场标准为补充，因此公司提倡通过分权管理促使个别生产单位直接与市场发生联系。但是，很多超大规模的分部虽然没有实行分权管理——也就是说，把成本会计体系作为惟一的标准——却也实现了极高的内部效率。

我们可以毫不夸张地说，通用汽车公司的超大型分部就像在计划经济体制下运行，它们的内部组织与苏联的“托拉斯”有着惊人的相似。在苏联企业管理方面最具权威性的著作(《苏联工农业管理》，格雷戈里比安斯托克、所罗门 M.施瓦兹和亚伦·尤戈著，牛津大学出版社，纽约，1944年。)指出，基础价格体系调节着“托拉斯”之间的竞争。同样令人惊讶的是，通用汽车公司超大型分部的管理人员在解决

工业组织的问题时，采取了与书中描述的苏联企业经理相同的方法。如果大企业——苏联几乎没有像雪佛兰或费希尔分部这样大的单位——无论采取分权还是集权的体制，都能达到同样的生产效率，那么自由企业就未必是最有效的生产商——尽管生产效率不是检验社会制度的惟一标准，也不是最高标准。

对于这个问题，也许有人会说集权管理没能促进通用汽车公司的超大型分部提高效率，反而起到了阻碍作用，其实，它们的组织方式实际上并不更有效，但是，这种相对低下的效率妨碍了它一年更新一次车型。一年更新一次车型已经成为汽车行业的惯例，它迫使所有的汽车制造商在激烈竞争的市场中不断推陈出新。结果，连大型分部集权体制下的各个部门也受到了持续，即使是间接的市场压力。它们本身并不生产最终产品，因此无法根据市场竞争地位真实地衡量它们的经营成果，但是竞争压力却是无时不在、无处不在的，所以，即使这些分部不实行分权管理，也能在很大程度上享有分权管理的效果。

这正吻合理论经济学的著名论断：只有在真正的市场中，成本会计体系才能成为衡量生产效率的客观尺度。如果不存在真正意义上的市场——一个“客观的”市场，不能被任何受它评价的人操纵——成本会计体系就缺乏一个有效的参照系，就不再可靠，就容易产生腐败。根据这一论断，竞争也就是不以市场为最终参照系的成本会计体系，就好比一个可以由玩家按手中的牌随时更改规则的牌局，它的效

率无法和市场间接调节下的成本会计体系相媲美。如果市场竞争不像汽车行业那样激烈，那么市场间接调节下的成本会计体系必须辅之以分权管理，才能和市场直接调节下的成本会计体系同样有效。事实上，汽车市场的情况非常特殊——很少有行业能做到每年更新换代一次——所以，我们有理由推断：从总体上看，即使集权体制的成本会计体系紧紧依赖于真正的市场，它的效率也不如分权体制，因为后者可以得到成本会计体系和市场的双重调节。

这一论证很合理，它证明了市场可以充当客观标准，分权原则是有效的工业组织原则，但是，它使用的主要是反证法，然而，再有力的反面论据也难免有些似是而非。另一种观点索性直接声称，如果通用汽车公司的超大型集权分部改用分权体制，它们的效率可以更高。它们现在虽然可以和分权管理的分部同样低成本、有效地生产产品，却还是达不到组织管理效率的一个重要指标：它们无法发掘和培养企业领导人。

培养领导人

这并不表示雪佛兰和费希尔车身分部的员工得不到提升；大型分部的升职机会也许远多于小型分部——加薪的机会无疑也更多。同时，大型分部的管理人员比小型分部更有安全感。但是，一个大型分部的高级主管向我提起，他曾建议他的下属到一个零件分部接受一份工资相对较低的工作。“如果他继续留在这里，肯定能得到更好的收

入和更多的机会，但是他将失去发展独立领导能力的机会和重要的商业经验。最重要的是，他将一直是大型组织中的一个无名小卒。而现在，他必须熟悉各种管理事务，而不仅仅是工程方面。他必须学会做决策，对他的评价将是根据他的业绩而不是一个大型组织的业绩。如果我的眼光没错，他确实有能力，那么他将很有希望成为分部经理，继而入主最高领导层。”换句话说，由于大型分部实行了集权体制，它的职员可能直到退休还是一个拥有单纯部分知识的专家，他们无法获得全面的经验，难以成为领导者，而且也缺乏机会用自己的成绩证明自己的独立领导能力。大型集权分部缺少的正是培养领导人的效率，而这种效率是企业未来经济效率的希望所在，没有它，企业就无法妥善解决生存问题——一切机构的头等大事。

大型集权分部在培养领导人的方面缺乏效率，这一观点的正确与否无法在统计上达到证明。事实上，笔者写作本书时，正巧有几位雪佛兰分部的主管荣升通用汽车公司的最高领导层成员。但是，通用汽车公司内部有这样一种印象——无形的，却也是真实的——最高领导层的成员更多地来自分权管理的小型分部，较少来自大型的集权分部，两者不成比例。说起在未来10年或15年中有望入主最高领导层的青年才俊，人们总是对小型分部的管理人员青睐有加。虽然在战时生产中，超大型分部的表现不比任何机构逊色，但是人们却总爱从小型分部中挑选典型，称颂管理者的管理技巧和技术成果。通用汽车公司最棘手的战时生产任务是一项“史无前例”的任务——它对太平洋战

争的胜利功不可没——为此通用汽车公司不得不成立了一个新的分部，该分部的经理和主要管理人员均来自小型分部。这每一种印象——我只举了一个例子——本身并无多大意义。尽管每一件事例都不足以证明什么，但是它们汇集起来却反映了一种一致的模式，这绝非巧合。

事实胜于雄辩，通用汽车公司，甚至大型分部的员工都普遍接受了这一结论。一个大型分部的高级主管在详细讲述了大量集权体制的优点之后总结说，如果没有小型分部为它们输送高层管理者，集权体制的优点就无法体现。他指出，通用汽车公司得以实现高效率的原因在于它有一小批大企业能够赚钱盈利，同时又有一大批小企业能够提供领导者——“类似于大型棒球俱乐部的运行机制，它们的人才来自小型棒球分会，收入却来自大型分会”。另一个大型分部的管理人员坦言，他的成功与官僚主义作风密不可分——虽然僵化的官僚式管理会扼杀员工的积极性，限制他们的能力发挥，甚至剥夺年轻管理人员发展独立领导能力的机会，引起他们的不满。通用汽车公司的管理人员津津乐道的一件事就是，大约15年前公司将一个大型分部拆解成45个新的分部。当一手建立这一分部的分部经理以生产效率为由提出反对时，公司告诉他生产效率根本不是要考虑的问题，关键是要为员工创造45倍于现在的机会，让更多的人能够接受锻炼，成为领导者，考验自己独当一面的能力。

更有意思的是，在恢复和平时期的生产过程中，费希尔车身分部决定不再恢复战前的组织形式，继续实行分权管理。这一决定的主要原因是对训练有素的且有独立能力领导者的需求，而不论集权体制的生产效率如何，也都无法培养出足够数量的优秀领导者。

上述结论对自由企业制度与计划经济体制的优劣之争意义非同一般。有了这个结论，我们就可以说，即使集体经济能够和竞争市场中的自由企业生产出同样廉价的产品，它在培养和训练具备决策能力和勇于承担责任的领导人方面终究是稍逊一筹。

从整体上看，对于一个机构而言，培养领导人的能力远比低成本、有效地生产更重要。如果离开了积极、能干、勇于承担责任的企业领导，那么效率再高的机构也难以维持它的效率，更不用说提高效率了。

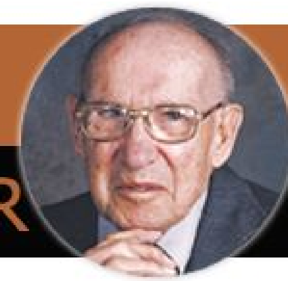
市场和市场价格不仅是一种经济手段，它们也是一种社会手段。它们能客观检验管理者的能力，从而为社会提供经济领域的人员更替原则。如果没有市场检验为经济领域提供合理依据，我们将不得不退而依靠纯粹的官僚主义标准、定期“整改”或明目张胆的权力斗争来决定经济组织的领导人。

最后，仅仅是生产性单位的私人所有还不足以构成自由企业经济。生产性单位的组织体制必须能够使它们自己绝对服从市场竞争地

位的客观评价，这也正是分权原则的主要目标之一。只要通用汽车公司最大规模的分部还倾向于采用集权管理，通用汽车公司就不能算是彻底解决了大型公司的组织问题。即便如此，它也证明了分权管理有望成为解决大公司制度问题的可行方案。

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



第3章　作为社会性组织的公司

1　美国人的信仰

2　工头：工业社会的中产阶级

3　工人

1　美国人的信仰

到目前为止，我们的讨论仅限于社会、经济的工程问题，这些问题虽然也有争议，但是它们的解决方法基本上可以得到客观的论证。然而在政治信仰、愿望和价值观的领域中，不仅存在方法和手段的差异，更有社会目标方面的分歧。因此，我们必须从一开始就指明本书讨论的是美国社会特有的信仰、目标和宗旨，它们深受基督教传统的影响。

根据美国社会的传统特征，它的政治哲学认为社会机构不仅仅是实现社会目标的手段。认为社会的意义超出了它本身；社会机构也绝非权宜之计，它与个人的最终道德目标密切相关。一方面，美国的政

治哲学不会神话社会，把国家、民族或种族视为无所不能、无所不知的神明，赋予它们绝对的价值；另一方面，它也不会贬低社会，把法律等同于毫无道德意义或道德依据的交通规则。

美国人几乎认识不到他们对社会的看法与欧洲人有着天壤之别。过去300年中，欧洲的社会哲学始终左右摇摆，一会儿把社会奉若神明，一会儿又把社会视为野蛮武力的表现。美国和现代欧洲在社会组织的性质与意义上的意见分歧可以追溯到16、17世纪。30年战争（16181648年）前的一段时期，欧洲大陆（英格兰所受的影响较轻）摒弃了传统观念，不再把社会当做实现道德目标的手段——中世纪信仰的基础所在——代替它的或是神话政治，或是贬低政治的观点。自那以后，欧洲只能在黑格尔和马基雅弗利的学说之间进行选择。但是，美国（以及由胡克始创，经过洛克和伯克发展的那部分英格兰传统）依然坚守传统的社会观念——基本上源自基督教在515世纪之间的发展成果——并且把这些旧的原则应用于新的社会现实和社会需要，建立了美国社会。

受这一社会哲学的影响，美国社会同时具备了最物质主义和最理想主义的特征，不计其数的观察家曾为之困惑。美国能够是物质主义的，因为它重视社会生活的物质机构，赋予了它们道德意义。这令欧洲的理想主义者难以接受，他们认为基本信仰和道德目标超越了人类卑贱、平凡的实体，只存在于纯粹的精神世界。也有些人主张社会本

身就是它的目标所在，在他们看来美国的观点简直就是一派胡言，而且非常危险，因为要求人们为自我实现寻找理由，无异是在激发下层民众更多的劣根性。不可思议的是，美国同时又是理想主义的，有时甚至带着孩子气的，因为美国人从不把物质机构和物质利益视为最终目标，而只是把它们当做实现理想目标的一种手段。所以在分析家的笔下，美国时而沉湎于“万能的金钱”之中不能自拔，时而又无私地献身于改造世界的活动之中，为未来开创太平盛世。虽然这两种描述都过于夸大，却也大致反映了美国的社会特征，而我们只有同时把握这两个方面才能真正认识美国。美国人认为社会机构和物质利益具有道德价值，因为它们是追求道德目标的手段，美国人既不是理想主义者，也非自然主义者，他们是二元论者。

美国的社会哲学赋予了它敏锐的政治洞察力。联邦主义之所以能成为经典的政治学说，是因为它同时具备了深刻的实用主义和道德内涵。但是这一社会哲学也造成了美国最严重的政治盲点：没有看到人们对国家的忠诚常常带有非理性的、感性的或自然主义的因素。所以，美国人民对国内巨大的感情力量一再视而不见——南北战争前的一段时间就是很好的例子，他们经常无法理解其他民族，尤其是欧洲人的行为。比如说，要让美国人理解德国士兵即使痛恨纳粹主义，也依然会在战场上奋勇拼搏，那几乎是不可能的。对国家和民族的忠诚不是权宜之计，而是一生坚定不移的信念，这是每一个欧洲人——无论是德国人、法国人，还是俄罗斯人——的基本观念，美国人却认为

这是对上帝的亵渎。美国人也把国家视为社会生活的载体，并非因为国家之存在，而是因为它生动体现了美国人民的信念；正因为如此，国家才得到重视。

在这里，我们无须关心这种哲学是否符合美国的政治现实。(关于这一社会哲学对社会的正确描述和它为自由社会奠定了基础，在拙作《工业人的未来》里都有详细的论述。)与我们相关的是，只有在这一基础之上分析美国社会才是有意义的，因为这是美国人对他们社会的看法，他们对社会的评价依赖于社会对个人信仰与基本目标的实现程度。所以，欧洲国家不得不面对很多社会和政治组织问题，美国人却丝毫不用挂心。同时，凡是有关美国信念与美国社会表现的关系问题，他们都必须认真对待，他们必须时刻反省他们的社会机构是否遵守了美国人生活的基本承诺。

可以这么说，在任何复杂的社会中，必然都会有大量与完成社会承诺和实现社会信仰毫无关系的机构。忽视这一点，并且幻想文化的绝对统一和社会“理性典型”的统一，是施本格勒之类的文化史学家或现代美国学派的人文学家的一大弊病。也可以这么说，任何社会都需要一些本质上与社会目标并不相干的机构。例如，家庭的目标是满足人类的生存本能，所以它是社会存在的条件，而不是以社会为存在条件；又比如，教会统治的不是尘世，因此它超越了社会。但是，如果社会机构的运行妨碍或阻止了社会基本道德目标的实现，就将带来

严重的政治危机——不仅在美国如此。一个很好的例子就是存在于中世纪末的上升国家与一般教会之间的冲突；或者相反，存在于基督教的宗教目标与19世纪社会思潮之间的矛盾。

但是仅仅符合社会的道德目标，还不足以成为社会的代表性机构。代表性机构的运行必须保证实现社会承诺和社会信仰。正是因为这一保证，它才能成为代表性社会机构。换言之，我们面临的政治问题不仅面临公司与社会的功能性协调，还面临它们之间的道德目标的协调。要增强公司的实力，提高公司的效率，就必须保证实现社会的基本信仰和承诺，否则，美国的工业社会将无法有效运作。

然而，我们并不想追求完美或理想的境界，只是希望尽力而为。一切社会的力量、凝聚力乃至最终的生存都取决于它能否充分实现它的基本承诺和信仰，能否在它的成员眼中成为一个有意义、有理性的社会。但是，没有一个社会可以完全实现它对每一个公民的承诺，人类的世界不可能十全十美。另一方面，也没有一个社会可以完全背弃它的承诺却依然存在，这样的社会不止失败，而且是种威胁，它缺乏理性的基础，而它所宣扬的信仰也将沦为人们的笑柄。但是，除非进行纯粹的实用主义试验，否则没有人能知道或确定一个社会必须具备多少道德效力才是合理的、成功的，才能被人们认同。维持社会生存所需的最低道德效力也许非常低。只要老百姓认为失败是偶然的，而非普遍现象，他们就能像接受机遇那样坦然面对失败。

正因为人们不相信任何社会都有不可避免的缺陷，所以才能创造出无数的政坛佳绩。社会应该尽力实现它的承诺和信仰：在这一信念的指导下，改革家积极行动，大大推动了社会、政治的发展与进步。任何社会都难免有缺陷，但是如果由此而听天由命——历来都是腓力斯人所具备的特征——没有什么比这更可鄙的了。

但是社会及其社会机构毕竟不可能尽善尽美，人类的行为本质特征也决定了他们的效率低下（虽然不比蒸汽机之类的人造产物效率更低）。由于不能理解这一点，导致一些人在政治分析和政治活动中犯下了严重的错误。在每一个社会总是一而再地有人会因为社会及其社会机构不是100%的有效而认定它们终将失败和灭亡。比起草率地预言一切机构（无论是资本主义机构还是民主机构，是大英帝国的机构还是其他的机构）都注定要灭亡，这还不算太糟，还不至于造成实质性的危害。但是，这种观点常常使我们变得愤世嫉俗，企图抛弃现有的社会和机构——因为它们不够完善。举例来说，只要黑人还被当做贱民，美国的民主制度就算不上十全十美。但是如果像一些左翼分子那样，由此断定美国的民主是虚伪的民主，不如彻底将它推翻，那不仅不合情理，而且危险至极。这种自以为是的政治行径和腓力斯人同样可耻，也许比后者更具破坏性。

如果我们要分析社会及其社会机构对基本信仰和承诺的实现程度，那么首先必须明白，没有一定的道德效力作为基础，任何社会和

机构都无法生存。但是我们也必须知道，我们不应该期望或要求社会及其机构做到完美无缺。套用埃德蒙·伯克的观点，要推翻一个社会，仅仅证明它不完善是不够的，还必须证明新的社会或机构可以做得更好。

基本承诺

美国人民表面上一致接受美国社会的基本承诺和信仰，但是在实现这些承诺和信仰的具体方法上，它们却永远无法达成共识。美国的政治哲学建立在崇尚个性的基督教的基础之上，由此，（1）它做出了公平的承诺，就是我们常说的保证人人享有公平的机会；（2）同时，它也承诺个人的自我实现，鼓励人们对“美好生活”的追求，也许更确切的说法是保障个人的社会地位和行为权利。

虽然其他国家也崇尚个性的发展，但是没有一个国家会像美国这样强调个性，也没有一个社会的承诺和信仰能如此集中地体现对个性的追求。这种对个性的极力强调使美国与其他西半球国家有明显区别。但是，美国和现代西方国家——至少是拥有西方新教传统的那部分国家——仍有一个共同点，它们都把基本信仰建立在世俗的领域之中。美国试图在社会、经济领域实现它的信仰和承诺。欧洲是否依然如此相当令人怀疑——1914年时，或许直到1929年欧洲也还是这样；这里面可能潜伏着美国与欧洲未来矛盾冲突的主要隐患。(拙作《经济人的终结》（New York and London，1939年）充分探讨了这一问题；

它不属于本书的研究范围，我们所要关心的是美国社会，出于第1章提到的原因，它采取了上述社会信仰。）

世俗领域中的个性概念已经深入人心。几年前，《财富》杂志曾做过一项民意调查，百分之九十几的被访者把自己归为“中产阶级”，占压倒性多数——反映了美国人民对其社会原则的信仰和他们实现这种原则的信心。

与所有的口号相同，仅从字面上理解“中产阶级社会”一词是毫无意义的。既然是中产阶级，那就必然还存在在它之上和之下的阶级，但是，“中产阶级社会”一词无疑又表明所有的——或几乎所有的——社会成员都认为自己是中产阶级的一员，并且也确实属于中产阶级。人们并没有忽略这一术语在字面意义和实际意义上的差别。事实上，150多年来，左翼和右翼的极端分子常常利用这一漏洞，指责“中产阶级社会”是一句虚伪的空话、一个可笑的骗局和一种荒谬的宣传。

在《财富》杂志的调查中，也许没有多少被访者确切地知道国民收入的分布情况，或是算出过提高自身社会和经济地位的额外经济收入，但是，更不会有人幻想美国是一个没有贫富之分和强弱之分的国家。他们几乎异口同声地把自己称为“中产阶级”，首先是因为在美国只有一种生活方式。百万富翁如果希望自己有一座充满“上层”气息的府邸，就必须购置一座法国式城堡；工人可以开着和老板同样的

汽车去工厂上班，这就是美国人通常意义上的“平等”。这种现象是美国所特有的，欧洲国家并没有类似情况。美国社会的显著特征给外部游客留下了深刻的印象。我们可以对它做如此解释：这些美国人友善亲切，不畏权势，没有忌妒心，发自内心地为他人的成功感到高兴——同时，美国人也愿意甘于做“安全”的平凡人，喜欢循规蹈矩。平等的概念究竟是开拓精神的产物，还是开拓精神的基础，对此美国人展开了大量讨论。然而无论平等的概念源自何处，它都已经渗透在所有美国人的生活，反映在生活中的每一个细微之处：在美国，老百姓都有机会见到高级官员，办公大楼中没有老板的专用电梯，美国人尤其对“仗势欺人”之辈——无论是欺压个人，还是国家——深恶痛绝。

同时，“中产阶级社会”也意味着每个社会成员都有机会度过有意义、有价值和充实的一生。实际上，拥护中产阶级社会的传统观点就是主张让人们活得有尊严、有意义，即享有个体的社会地位和行为权利。

最后，也是最重要的一点，“中产阶级社会”这一概念表明：在美国，个人的社会地位应该也确实只能由他对社会的贡献大小来决定。从这个意义上说，美国不存在上层阶级和下层阶级，因为严格来说美国根本没有阶级之分。可见，美国人梦想中的“中产阶级社会”

实际上是一个没有阶级的社会，它崇尚的是待遇平等，而不是收入平等。

这一切我们都很熟悉，但是，我们往往会忽视机会均等和个人尊严、行为权利之间的微妙关系。一方面，它们像罗的连体婴儿，缺了谁也不能独存。我们必须借助于同一种社会机制同时实现这几个方面，才能建立“中产阶级社会”。同时，它们互相之间的辩证关系又使它们看似相互矛盾。一个原则是作为独一无二的个体，每个人都应该享有一定的社会地位和行为权利；另一个原则则是认为个人的社会地位和行为权利应该惟一取决于他对社会的贡献大小。根据第一个原则，每个社会成员都应该在社会中寻找生存的意义——社会应该被看做只为他个人而存在。根据第二个原则，个人的成绩和能力决定了他的社会地位，个人的社会成就构成了评价个人的惟一标准。结果也有两种：一种是等级社会，另一种是无政府状态。

如果认为抛弃其中之一就能轻而易举地解决这一矛盾，那是自欺欺人。18世纪腐朽的法国封建社会和17世纪英国的平等派成员采取的就是这种方法——只有这两种尝试。但是，每一次片面的尝试都证明了这两种信仰只能同时实现。根据基督教的传统，个人如果得不到平等合理的机会，也就不可能享有社会地位和行为权利；个人如果没有自尊也就无法得到平等的机会。两者的关系如同北极和南极的关系：既不能相互替代，同时又缺一不可。美国的中产阶级社会清楚地认识

到了这一点，正因为如此，中产阶级社会这一概念才获得了强大的力量和无限的魅力，这一认识也为美国政治带来了综合和平衡的永恒命题。

如果大型公司成为美国的代表性社会机构，它就必须实现美国社会的这些基本承诺和信仰——至少要达到最低要求。它必须赋予个人一定的社会地位、行为权利和公平均等的机会。这不表示公司的经济目标（有效生产）应该服从于它的社会职能，也不表示实现社会基本信仰应该服从于个别企业盈利和生存的目标。只有在履行社会职能的同时能够促进其有效生产时，公司才能成为美国社会的代表性机构，反之亦然。但是作为美国社会的代表性机构，公司除了作为一种经济手段以外，还是一种政治和社会实体；公司必须同时发挥社会团体和生产商的作用，两者的重要性不分上下。

个人地位和行为权利的要求在现代工业社会中意味着，公民必须成为工厂的一员，即雇员，才能赢得社会地位，获得自我满足。在工业社会中，人们只有通过工作，并在工作中才能树立自尊，实现自我，所以，一切企图让现代人在“文化”、“娱乐”和“休闲”领域实现自我的大胆尝试都是徒劳无功的。首先，公民之所以成为公民就是因为他们从事产业生产，这就是社会保障部门为之努力解决的问题。因为，如果公民的社会地位取决于个人根本无法控制的因素，如商业周期，那么他就称不上真正的公民。同样重要的是，个人必须能

够从工作中获得自我满足，这种自我满足来自个人的社会价值，体现了崇尚个性的基本信仰。工业社会必须让它的成员感受到自身的价值；要达到这一目标，宣传或其他心理攻势都无济于事，惟一的途径就是让社会成员的价值得到体现。我们要求实现“企业民主”，并不表示人人都能享有相同的级别、收入和职责。恰恰相反，“企业民主”基本上是一个等级概念。人们的职位不同，级别、权利和收入也就千差万别，但是他们之间的相互从属使得每一个人的行为都关系着整个企业的成败得失。若像平均主义者那样感情用事，指责工业社会建立在从属关系，而非平等关系的基础之上，其实是误解了企业和社会的本质。机构的宗旨是组织人们为实现共同的社会目标而努力，他们必须有等级之分，公司也不例外。但是，企业的成功需要上至老板、下至清洁工的共同努力，缺了谁都不行。

与此同时，大型公司必须保证每一个员工都享有均等的升职机会。这一要求完全符合传统观念，它源自基督教中关于人类尊严的教义，其创新之处就在于我们今天尝试在生活中、在产业领域中或通过工业领域实现公平。机会均等不是人们常常所误解的收益的绝对均等，恰恰相反，机会均等本身就意味着收益的不均等。因为公平的概念意味着个人收入与其成绩、职责相挂钩，而成绩和职责总是因人而异的。

很简单，机会均等意味着升职不能基于世袭，也不能凭借运气之类的外部因素。机会均等意味着公司对员工的提升必须遵循一个合理的标准。这一标准的确立是现代公司必须解决的一个实际问题。

这些信仰和要求没有任何新奇之处，但是，以前我们从未尝试过在产业领域中实现这些信仰和要求。尽管与所有的西方国家一样，美国的工业化进程已经走过了一个世纪，但直到最近还保留着工业化之前的思想和意识。虽然美国不乏大型的工厂和城市，但它却始终寻求在农场和小城镇中实现其社会承诺和信仰。直到现在，我们才意识到采用大规模生产方式的工厂是构成我们社会的实体，是美国社会的代表性机构，必须担负实现我们的梦想的重担。我们的基本信仰和承诺是否具有生命力——我们的生活是否具有生存的意义——取决于大型公司在工业社会中实现这些信仰的能力。这项要求公司实现的任务艰巨无比，同时也是史无前例的。世上无人知道如何解决这一全新的事物——工业社会——面临的问题。一个良好的开端就足以令我们心满意足和惊喜万分了。

机会在减少吗

产业社会的一个显著特征在于，它能轻而易举地实现传统社会难以实现的问题。公平总是这世上难以达到的事情，至少无法实现较高程度的公平。但是，工业社会生来就拥有公平的制度，它应该能够实现较高程度的机会公平。现代工业社会采用大规模的生产方式，对管

理和技术人才需求若渴，因此，我们有理由相信产业社会可以实现机会均等。事实上，我们掌握的资料虽然很有限，却一致表明工头与工人、车间主任与工头的比例与30年前，或50年前相比已经高了很多，而且这两个比例还在不断上升之中。

然而毫无疑问的是，美国以及其他所有西方国家的公众普遍认为现代产业体系下的机会正在不断减少，而机会的公平程度比机会本身下降得更快。我们不必做民意测验，也能猜到大量的——也许大多数的——社会成员都会对下面的问题回答“是”：你认为现代公司提供的机会比二三十年前的小企业提供的更少吗？

当统计数据与公众的普遍印象相互矛盾时，工程师或统计学家往往认为公众的观点“纯属偏见”，毫无价值，从而把它们置之脑后。但是，政治活动所依据的并不是统计数据，而是政治信仰。事实和数据能够决定一项行动的效果，却不能决定行动本身。政治分析的第一法则就是：树立一种普遍而坚定的信仰作为分析的合理依据。无论这种信仰乍看之下有多荒谬，它也总能为具体而真实的问题提供不甚明确却大致合理的解决方法。所以，当人们普遍持有某种信仰时，政治上就很有必要探询个中原因。

人们普遍认为现代工业社会无法在较高程度上实现机会和经济收入的平等，这种印象反映在政治上表现为现代工业公司不能胜任它的社会职责。现代公司与它之前的小企业社会相比，使更多的人获得了

更多的机会，但是在我们的社会成员看来，它所采取的方法显然并不合理。比如，从工人到工头（晋级企业中层）和从工头到车间主任（中层内部的变动）的升迁制度就不够合理。

工业社会的公平机制不尽如人意，显然有三个原因。

（1）其一，现代工厂中的机会很多，但是机会的提供机制缺乏合理的依据和客观的标准。工人乃至越多的工头也认为，工厂的升职选拔制度混乱无序，让人摸不着头脑。员工的升迁与否似乎完全取决于管理层的一时兴起，而后者几乎不与普通员工接触，因而对他们知之甚少。这种观点会遭到每一个经理的强烈反对，被他们斥为无稽之谈，他们认为他们和他们的手下花费了大量时间，对升职的合适人选做出了慎重考虑。毋庸赘言，这的确是事实，然而这并不重要。真正重要的是，人事管理的考虑和决定缺乏明确的政策和客观的标准作为依据。由于缺乏这一决策基础，工人和工头——他们的思维方式不同于管理人员——找不到任何规律。事实上，在上面的分析中也确实不存在什么规律。在工厂员工的眼中，管理者的决策程序毫无道理可言，然而认识到这一点的管理者却是凤毛麟角。工厂的管理者一心想做好员工的升职工作，几乎是同时，工人们却认为他们的升职与否取决于领导的偏好、管理者的心血来潮和各种偶然因素，两者间显然有着强烈的对比。这是不可避免的，因为工人们在管理者的行为中看不

到任何理性的规律——正如在没有事实依据的情况下，最荒谬的谣言也在所难免，而且未必能够止于智者。

因此，要为工人和工头创造公平的机会，首先就要建立一套明确易懂、客观合理的政策。这种政策不能像紧身的夹克衫那样，把运动束缚在它所界定的狭小空间之内。与所有明智的政策一样，它应该起到罗盘的作用，为管理者提供决策的依据，同时又允许他们随机应变。建立这样一个决策依据绝非易事，因为工业工厂的性质不允许它们采用例行的程序决定员工的职位，它们希望把员工的表现、能力和性格等最难以捉摸的因素作为升职的依据。然而，如果没有合理的政策，工厂就只能采取论资排辈的方法——我们所能想象的最死板、最枯燥的方法。普遍、机械地使用这一方法会使工业工厂无法从基层获得领导供给，从而危及工业社会的存亡，因为我们工业社会的运行效果依赖于尽可能多的领导供给。论资排辈必然会大大降低破格提升的几率。但是比起一个缺乏理性、令人难以理解的升职制度，工人和工头宁愿牺牲一些改善自身社会、经济地位的机会，接受论资排辈的制度。

（2）其二，人们认为公司并未在实现机会均等的承诺方面取得实质性进展，另一个原因在于正规教育正日益成为担任管理工作的必要前提。在这里，我们无须讨论这种现象是否合理，是否意味着部分管理者想把判断人们能力和成就的重任交给职业教育者。虽然现代工业

企业和现代技术更加青睐受过正规教育的人，而非那些在车间或办公室中学习成材的人，但是我们显然高估了正规教育和一纸文凭对个人能力与成就的证明作用。我希望这种对学历要求日益形式化的趋势能够迅速扭转，但是，目前我们只能接受现实：正规教育虽然不是升职的必然保证，但若没有文凭就会成为升职的一种障碍。

从大学生和工学院毕业生中招募全部管理班子，而不给其他人任何机会的工厂，即使在今天的美国也属例外。基本上，只有那些主要或只雇佣女性的工厂才会采取这一做法。但是现在，人们有越来越多的理由可以指责那些把学员的学历看得比能力和性格更重的人事经理。

高中生和大学生的数量与日俱增——尤其是在中西部和西部地区——在一定程度上抵消了这种趋势。但是，对正规教育的强调使经济状况变得格外重要起来。勤劳、能干的孩子不管多穷，只要他愿意努力，基本上就能读完高中和大学；而那些双亲富裕的孩子即使能力不很出众，也能接受同等程度的正规教育。经济能力的大小也许并不重要，关键是质的区别，因为它对“英雄不问出身”的承诺——我们国家最宝贵的传统之一——提出了挑战。中西部和西部地区的人们不能忍受任何破坏这一承诺的行为，因此波士顿和费城盛行的裙带关系虽然无碍大局，却也遭到了他们固执得几近不可理喻的责难。他们甚至无情地把富人家的孩子排除在政治和商业领域之外，使得后者一生都

难以有所作为。工业体制对长期正规教育的偏好，暗含了对经济状况的重视，不管多么轻微，这构成了它的重大缺陷，因为它没能实现社会的承诺。

因此，无论公司的员工在工作前受过多少正规教育，只要有能力，就有权获得升职的机会。正规教育必须向那些拥有学习的愿望和能力，但是在正常情况下无力承担相应费用的人敞开大门。此外，每一个公司都不妨重新考虑对学历的要求，如果它的作用仅仅是帮助人事经理逃避评估下属能力的职责，那么还不如取消这一要求。

（3）最后，人们普遍认为公司不能提供大量的均等机会，归根结底还是因为公司没有为他们提供展示潜力的机会。对此，专业化的过度发展要负部分责任，而通才教育恰好可以抵消这种趋势。但是，现代大型企业就其本质而言，也缺乏让员工充分施展才华的舞台。采取大规模生产的工厂往往把工人困在某个固定的工作岗位，从不试着去挖掘他们从事简单劳动以外的工作的能力。而且，大型组织的管理人员几乎接触不到基层员工，也就无从发掘有潜质的年轻人，这些在小企业中却根本不是问题。正因为如此，人们宁愿舍弃大型组织而选择小企业。一个人在大型组织中可以得到的机会确实很多，但是被埋没、被错置和被遗忘的可能性更高。人们认为年轻人在金融、会计、法律和销售部门从事低级文职工作比在工厂上班有更多的升职机会，因为非生产性部门保留了更多小型商业企业的特性。

所以，公司必须设法为工人，尤其是年轻工人创造展现才华的机会，并努力与那些有特长爱好的工人建立私人联系。工厂的管理层在战争中的最大收益莫过于了解了他们在战前究竟浪费了多少人才。“提建议计划”和大规模升职计划的成功让我们明白：战前的公司根本不懂如何为雇员提供用武之地。

工业社会中的尊严和地位

所有研究过美国工业社会问题的人都不会对上述怨言感到陌生，但是，我们更常听到人们抱怨，现在要维持个体的独立性远比50年前困难得多。从统计学的角度证明这种说法是对是错恐怕毫无意义，真正重要的是，现代公司中的升职无法像小企业社会那样给人们带来同样的满足感。在现在的公司中得到晋升的人无疑远胜于在过去的小企业社会中获得独立的人。现代公司能给予升职者更高的经济回报——相应的经济风险可能更小。然而，人们认为经济回报只是经济上的回报而已，“独立”的本质却是社会和心理上的满足感，不是经济上的满足可以替代的。即使是大公司的负责人，通常也不能独立行事，他们的权力有限，因而难以成就自己。他们也没有昔日小企业管理者在当地所拥有的社会地位，事实上，他们所在的工厂或分支机构常常位于大公司的总部以外，如果是这样的话，他们在当地就毫无社会地位可言。

近来，组织工头工会的尝试已经证明这是美国现代公司的基本问题之一。从统计数据看，现在有机会升到主管阶层的工头不会比从前少，甚至可能更多。他们的报酬与独立小企业主相比，无论从绝对数量，还是参照国民收入的相对数量来看，都是有过之而无不及的。在刚刚结束的大萧条中，惊慌失措的管理者成批成批地解雇工头，这与过去从不触及管理阶层的传统政策形成了可悲的对比。但是，工头的处境显然不比普通小企业主差。即便如此，仍然有大量的工头认为他们失去了中产阶级的地位；在美国，工头的地位今非昔比，不再是通往管理阶梯的第一步，而成为一条没有出路的终点。一句话，工头的职位不能再给个人带来足够的满足感。这种结果在很大程度上是战时的特殊情况和混乱局面造成的。但是，弥漫在工头之间的不安情绪——战前，在很多工厂中偶尔也会出现——只能解释为工头的报酬还达不到中产阶级的水平。工头的情况如此，工人的情况就更不用说了。

可见，由社会地位和职责带来的尊严和成就感的问题确实存在，而且，仅仅依靠增加升职机会或提高经济报酬并不能解决这一问题。如果因为经济地位或经济机会有所改善，就认为不存在中产阶级“无产阶级化”的问题，是毫无意义的。要让中产阶级维持他们特有的心态，认同社会的意义，工业社会就必须使他们获得心理和社会上的满足。对经济机会和报酬的强调甚至只会加剧显然是工业社会的主要问题的尊严和成就感的匮乏。因为只从经济地位的提升方面进行考虑，

难以在工业社会中获得尊严和个人成就感，这是把问题过分简单化了的观点，但还算不上歪曲事实。

人们把“加官晋爵”看做成功的惟一标准。但是，能够升职的人总是少数，能够从工人升为工头的是少数，能够从工头升到车间主任的也是少数。我们的社会现状是：如果升职被视为惟一的社会目标，如果其他方面的满足都被视为次要的，那么大多数人都不会感到满足。我们担心“机会越来越少”，并且要从增加升职机会入手解决问题，但是，两者间很可能根本没有什么联系。与其说升职的机会越来越少，不如说实现自我价值的机会在不断减少。如果事实果真如此，那么我们就能解释为什么人们总是声称机会越来越少了。工业体系的扩张虽然创造了更多的升职机会，但是从总体而言，机会（升职机会加上实现自我价值的机会）确实在减少。于是，个人尊严、地位和职责的实现就成为工业社会无法解决的一个主要问题。

作为自由主义和商业社会的产物，现代公司赖以生存的信条的最大弱点就是看不到个人对社会地位和社会职责的需求。在商业社会的价值观里，经济报酬是独一无二的社会准则。亨利·梅恩有一句名言：近代历史是一个由身份地位向契约合同转变的过程；它巧妙地概括了19世纪的信念，即社会地位和社会职责只能是经济地位上升的产物。这种对经济状况的强调旨在挑战由完全政治地位决定个人地位，否认机会均等的社会观念。但是，它矫枉过正了。它为寻求公平而否

认了未升职者——即大多数人——的意义和成就；它没有认识到一个美好的社会必须同时提供公平和地位。 商业社会拒绝关心“失败”的大多数人，它无疑是卡尔文主义的产物，因为卡尔文主义也拒绝关心没有被上帝选中的大多数人。自赫伯特·斯宾塞之后，人们常常摈弃神学术语，转而用达尔文的“适者生存”来表述这一信仰。但是，这并不能改变事实：只有当失败者被视为“遭上帝抛弃”的凡人，同情失败者就如同质疑上帝的决定，都是罪孽深重的时候，商业社会的价值观才会有意义。只有当我们确定：（1）经济上的失败是某人自身的过错所致；（2）作为一个个体和公民，此人一无是处——我们才能因为经济上的失败否认他的社会地位和社会职责。但是，在相当长的时间内，我们都不愿意接受卡尔文主义，至少在这一方面如此。因为一个人在经济上的穷困就认定他是醉鬼，并且常常殴打妻儿，在我们看来是可笑的、不合逻辑的；但是依据维多利亚早期盛行的律令，这种推论再正确不过了。也许我们尚未做好准备，把经济成就作为判断个人价值的决定性因素，也许我们也为做好准备把无用之人，即经济上的失败者，抛入无边的黑暗世界。这就为我们提出了难题：如何赋予大众地位和职责的同时又不放弃机会均等？18、19世纪就曾因为追求机会均等而摧毁了旧制度中由政治因素决定的社会地位。作为工业社会的代表性机构，现代公司最重要的任务也许就是在公平与尊严，机会均等与社会地位、社会职责之间达到平衡。

“单调”的生产线

是什么原因造成了工业社会中地位、职责以及个人满足感和成就感的匮乏？一种常见的回答是：在工厂上班——尤其是在采取大规模生产方式的现代工厂中上班——乏味之极，使工作者失去了所有满足感。工作沦为谋生的手段，不再对工人的创造力具有任何挑战性。一成不变的工作代替了创造性的劳动，机器的束缚抹杀了工人的手艺和技术——从威廉·布莱克在《魔鬼工厂》中的严厉谴责到查理·卓别林在《摩登时代》中的明嘲暗讽，人们历来都是这样评论现代工业。就连实业家也能接受这一批评，但是他们认为这是工业体制惟一美中不足的地方。一名大公司的劳动关系专家曾经就说过：“有正常智商的人是不能在流水线上工作的。”他的话就很有代表性。

传统的观点很多。查理·卓别林的电影纯属模仿，仅是对现实生活的一种模仿。工业流水线生产体系剥夺了工人工作的满足感，具体表现在两个方面：流水线上速度最慢的工人决定了其他所有人的进度；同一动作的不断反复使完成一项任务的满足感荡然无存。一个曾经在汽车厂担任工头的汽车修理工说道：“在这里，每当我完成了一项修理工作，就会有一辆汽车驶离修理厂，我完成了一项工作；在底特律，不论我做了多少挡泥板，看到的总是同样高度的一堆钢板。”不幸的是，现代管理受“流水线情结”的影响，提倡的正是这种生产特性，认为工人在工作中越少人性化，越多地像机器一样，其效率就会越高。

但是，即使在高度机械化、大规模生产的工厂中，流水线操作所占用的也只是一小部分劳动力。首先，汽车制造的最后阶段和查理·卓别林模仿的流水线生产既不是大规模生产的惟一形式，也不总是它最有效的途径。战争使我们明白，强迫所有人接受同一种工作节奏和工作速度，并把工人限制在某个单一的基本操作，这种情况确实不可避免，但却不是有效的大规模生产的重要特征。

总之，对于流水线的“单调”的指责未免过于肤浅和感情用事。很显然，再简单的流水线操作也不会比绝大多数农业劳动——例如，铲除玉米地杂草，消灭马铃薯甲虫，或是插播烟草幼苗——更乏味。通常只有那些终日居住在都市的人们才会把农村生活奉为一种理想状态，用来对比“单调”的现代工业社会。如果真以为人类的生活和工作充满了“艺术气质”，“诗人是用热血而不是墨水抒发情怀”，演员是在“用生命演绎角色”，那就大错特错了；同样，对工业社会“单调”和“缺乏创造的成就感”的指控也是建立在完全错误的分析之上的。换句话说，这只能是懵懂少年和门外汉的浪漫主义情怀。只有门外汉才能摒除单调，寻求“创造的成就感”。专业人员从事的往往是日常性的工作。根据传统的观点，如果有人拥有现代产业工人缺乏的一切，那他就是艺术家了。然而，只有极少数流水线工作像仅为练习计算那样单调，缺乏创造的成就感和沉闷乏味。

对“单调”的指控不仅忽略了单调是不可避免的，也忽略了对绝大多数人来说，相当程度的单调是必需，甚至是有益的。单调的反面是不安全感。“单调”意味着简单，意味着我们知道接下来会发生什么事。但是，没有人能忍受彻底的单调，除非是白痴。但是，也没有人能忍受毫无安全感可言的生活，除非是疯子。任何一个正常人都需要大量有规律的生活来维持健康的心态；“战争疲乏症”和“炮声休克症”都是因为生活中没有了单调，充满不安全感而引发的精神紧张。一个人的创造力越强，承担责任的意愿越强，他就越不需要单调。

但是真正的创造能力——大部分生活在基于自身内在能量的世界里的能力——是世上最稀缺的品质。愿意承担责任的仍然是极少数。大多数工人不愿意接受工头的职位，这种广为人知的现象不完全是由于害怕承担责任，一个内在的和非常容易理解的原因常常是因为不愿意破坏与工友已经建立的社会关系，但是害怕承担责任当然起了很大的作用并导致愿意接受单调，也就是安全感。

存在着比单调更深的缺乏工业公民职责和权利的原因。为了找到这些原因，我们必须从对“单调”的感性争论转向我们几乎没有拥有的事实。

所有的报告都表明，从事大规模工业生产的妇女没有像男性那样，深受“单调”之害。战争期间，当数百万计的毫无生产经验的妇

女走上流水线和传送带从事工业生产时，这一点表现得尤为突出。两性之间是否可能存在着某种深刻的差别，使得女性乐于从事男性深恶痛绝的日常工作？如果如此，为什么传统观念总认为夏娃和女性总是渴望新奇？是否因为女性没有把工厂的工作当做永久的、一生的事业，也没有指望从这份工作中寻求生命的意义和声名地位，所以常规性工作才会在女性和男性之间带来如此不同的心理和生理效果？女性通常把工作视为学校和婚姻生活之间的一段过渡时期，在此期间，她们只求获得报酬——或许还有寻找丈夫的机会——满足感不在她们期待的范围之内。既然没有期待，她们就不会因为“单调”和“缺乏创造的成就感”而不满意。

西方电气公司（位于伊利诺伊州的霍索恩）在20世纪20年代末做过一项试验，证实了上述想法。在试验中，研究人员故意把一些工人的工作环境弄得很糟糕，使他们的工作变得更加单调。但是，只要受到更多的关注和认可，他们的生产效率就会提高，疲劳程度就会下降，满足感也随之稳步上升。这项试验清楚地表明，工人的满足感取决于他们受到的重视程度，而与工作性质无干。不是单调重复而是缺乏认可、意义和工作与社会的关系造成了工人的不满。

战时的经验让我们更深刻地领会到这一道理。观察者一致认为，在英国，战争带给产业工人从未有过的满足感、成就感、被人尊重的感觉、自豪感和公民意识。与此同时，机械化的发展也突飞猛进。位

于该国西海岸的飞机制造厂就是一个很好的例子。战争早期，低落的士气几乎成为工厂不可克服的难题：怠工、旷工和罢工经常发生。提高工资没有带来任何改变；调整工作时间，改善交通状况，设立职工子弟托儿所，便利购物环境也都徒劳无功。最后，工厂发现工人们从未见过他们制造的飞机，不知道自己生产的零件被安装在哪个部位，也没有人告诉他们这些零件对于整架飞机的运行有多重要。于是，一架轰炸机被运来放在工厂的空地上展示，工人们受到邀请，带着妻子儿女坐上飞机参观。当他们在轰炸机上看到自己生产的零件，当他们听到机组人员解释这些零件的重要性后，低落的士气和不安的情绪刹那间消失得无影无踪。工人们找到了他们在战争中的位置和作用，明白了自己在战争中对于国家、对于社会的责任和价值。

这些事实都清楚地显示了问题的关键所在，“单调”其实无伤大雅。在现代工业的大规模生产中有很多不要求熟练技能的工作，那些工人们有能力，并且愿意承担责任，积极进取，却几乎没有得到表现的机会。流水线上的工作总是令人大失所望，因为它强制所有的人遵循同一种工作节奏和速度，这种速度和节奏不是由工人们自发调节产生的，而是取决于整条线上动作最慢的那个人，最慢的人的速度提高了，整体的速度才能提高。同时，由于不断重复同一操作，工人的身体和注意力都失去了平衡，肌肉和神经因而异常疲惫。

然而，问题的重点与机器无关，而在于社会层面：在大规模的工业生产中，工人与其工作缺乏紧密的联系，所以无从获得满足感。他们没有生产产品。他们往往不知道自己在做什么，为什么要这么做。他们的工作除了换取劳动报酬就别无意义。他们没有公民意识，也就无法从工作中获得由此产生的满足感。先哲告诉我们，如果一个人只求谋生，只是为工作而工作，不理解工作的意义，那么他就不是也称不上一个真正的公民。

在战争中，我们费尽心思把工人和他们的产品联系在一起，而在战争的紧张气氛中，这也相对容易一些。但是，一旦回到和平时期，生产不再关系到民族存亡，而只是为了满足消费者的个人需求，那时我们该怎么办呢？希特勒遇到过同一问题，他的惟一解决办法是把战争作为社会的惟一目标。美国的工业社会必须寻求自己的解决方法，使我们即使在和平时期也能进行有意义的生产。

工会主义有用吗

迄今为止，人们一共试过两种方法解决工业社会的公民意识问题：家长式管理和工会主义。两种方法都没能解决这一问题。

家长式管理的失败是显而易见的。除了少数几家公司因为尊重创业的“老板”还勉强支撑着，家长式管理在其他地方已经形同虚设。它失败的原因也是显而易见的。事实证明不仅家长式管理是一个错误

的解决方法，甚至连它想要解决的问题本身也是错误的。家长式管理赖以存在的基础就是一个谬误，它认为人们会把宣传当做现实。家长式管理试图通过告诉员工他们拥有社会地位和职责的方式，给予员工社会地位和职责。工业社会之所以会产生地位和职责的问题，是因为工人在现代工厂中得不到成年人应有的尊严和责任，反而可以像孩子一样依赖他人。家长式管理通过把工人当好孩子对待的方式，试图让他们感觉自己更像成年人。结果，家长式管理往往比老板的“严厉管束”更令人不满——至少在美国是这样。

管理者对工人拥有不可推卸的重大责任。但是，仅仅依靠为他们提供更多的社会保障、福利待遇和娱乐设施，把他们照顾得无微不至，并不能解决工业社会的职责和地位问题。惟有赋予他们成年人应有的责任和尊严才是解决之道。

如果说工会主义连一个预期目标也没有达到，这恐怕是在开玩笑，而且居心叵测——既然法律允许劳资谈判，工会制也几乎成为强制性措施，那么工会主义就不算完全失败。首先声明，笔者这么说的目的不是要否认显而易见的事实，也不想质疑工会作为产业工人一般性和实际上是强制性组织的永久性。毋庸置疑，即使采取我们所能想到的最激烈的反工会手段，也不会严重影响工会发展的趋势或规模。惟一重要的问题是：工会会成为继续保持独立自治的社会机构，还是会成为由国家政府管理的官僚机构？工人组织的国有化当然不会使政

府放松对劳动法和管理者的限制，恰恰相反，这会导致政府以行使劳方权利为名，对企业实施极度监管——所以，维持现有工会的独立无疑更加符合公司管理层的利益。

但是，在采取大规模生产的现代工业社会中，我们的工会没有，事实上也无力解决工人的公民意识问题。工会的注意力和作用主要集中在经济层面。工会能够提高安全措施，如年薪制、年功薪金制，来达到更高的工资和更少的工作时间。他们也可以要求分享管理权力，包括确定价格、制定政策和分配利润的权力。即使工会成员自己首先要在工会里寻求的就是社会的统一，但是，他们对经济、政治力量的需求永远也不会服从于社会需求。

其次，工会尚处于起步阶段，其本质是消极的。工会是反抗的组织，针对的是资方和社会，为保护工人的权益而生。然而，它应该是成为工业体系的参与者和社会公民的工人联合体。最强大的工会领导也无法阻止工会继续其明显的反社会的行为：在合法的范围内举行罢工——明目张胆地勒索社会；收取入会费——断然否定机会均等；“限产超雇”，阻碍效率提高和生产进步——近似于拦路抢劫，其实质都是私自征收国家收入。除非工会停止这类行动，否则政府必将对工会实施监管。我想任何一个美国主要工会的领袖——约翰 L.刘易斯可能除外——都不会认为这些行为合理，或是符合工人的利益。但

是，就因为这些行为最能体现工会主义的消极本质，工会领袖的努力竟然全都付诸东流。

总而言之，工会和公司一样，都是工业社会的基本机构。因此，工会必须拥有与社会和谐的一面：工会目标的达成有助于社会基本信仰和承诺的进一步实现。但是，美国工会主义反工业、反社会的消极主旋律与社会对工会的要求——成为促进社会福利和成就的组织——之间也存在着深刻的矛盾。这一矛盾并非不可调和。它可能不是工会主义的必然产物——尽管各地的工会都深受其害,（ 阿道夫·斯特姆瑟尔以亲工会的立场，对这一问题做出了饶有趣味的研究。他在《欧洲工人的悲剧》（1943年）中令人信服地指出，外强中干的欧洲大陆工会走向崩溃的原因在于它们只能代表一部分特殊的反社会利益群体。）或许它只是一定历史条件下的产物，而且这种历史条件已经一去不复返。我们希望工会最终将由反社会的机构发展成服务社会的机构，肩负起引导工人成为真正的公民，融入工业社会的艰难重任。然而，到目前为止，工会甚至几乎还没有开始行动。

2　工头：工业社会的中产阶级

（本章完成数月之后，即1945年5月，美国管理协会出版了一份关于工头境况的报告，该报告和笔者的结论非常相似。）

第一节的理论分析把问题具体落实到两个概念之上：机会均等以及社会地位和职责。在分析现实问题时，我们发现对于工头——工业社会的中产阶级——和计时工人的问题的解决有很大差别。工头需要解决的仅限于中产阶级的地位和职责的问题。工人不仅需要解决地位和职责问题，还缺乏均等的机会。

仅是两代人之前，美国的工厂数量还很少，工头近似于半独立的承包商，负责供应某一种产品或是从事某一个生产过程，并按约定收取相应费用。如果他们能够降低成本，成本的降低部分即是他的利润——有时，这种利润是他们惟一的收入来源；如果交易失败，他们要承担所有的损失。换句话说，工头接近于自负盈亏的商人，惟一的区别在于他们不拥有资本设备。

在大规模的现代工业生产中，我们显然不能以同样的方式对待工头，但是受传统观念的影响，工头一职仍然被视为工人阶层的最高职位以及通往管理阶层的第一步，这使美国的工业体系完全不同于欧洲。在美国，工头在传统上属于中产阶级，下层社会的人只要有能力就能进入这一中产阶级；同样，只要有能力的中产阶级成员也有机会

晋级上层社会。而即使在中产阶级社会发展最为成熟的欧洲，如北欧国家，产业工人也从未进入中产阶级的领域。在欧洲，工头确实处于工人阶层的最高位置，但是，从来没有一个国家把它视为管理阶层的底部。管理层的成员不是来自工头，而是来自工头以外的群体——大学毕业的工程师、办公室职员、会计和销售员等。在欧洲，成为工头无异于走进一条死胡同——永远在工人阶层打转，却无法进入中产阶级。可以说欧洲的工头酷似服役多年，却永远得不到军衔的军士。美国的工头则相当于副排长，依据传统，他们同时又是少尉，与将军同属一个社会阶层。

工业时代，美国中产阶级的心态和结构在很大程度上都取决于工头这一特殊地位。要维系中产阶级社会的存在，就必须维持工头的传统地位。这意味着我们必须继续赋予工头进入管理阶层的机会，保留他们作为中产阶级的地位和职责。

工头的机会

19世纪70年代的工头自主经营，自担风险，基本上没有任何晋升的机会。60年前，工头只有一种晋升的机会，那就是获得足够的资本，购置资本设备，开始创业。有望拓展事业的工头也只是一小部分。但是，现在有很多职位空缺，如车间主任、工厂经理，大都要依靠提拔工头来填补。在上两代人的时候，还没有收入税，资本积累无疑比现在容易得多。在当时的银行运作方式下，个人还可以凭借信用

贷款获得资本。尽管如此，工头的机会仍然十分有限，根本无法与现在相提并论——在资本充足的大型企业中，工头只要表现优异，就有机会升为部门主管。

所以，工头面临的问题不是有无机会，而是机会是否“公平”；也就是说，确定升职人选的标准是否清楚明白、合情合理。

这是分权管理想要解决的问题之一。于是，我们自然想知道一个实施分权制度的公司会怎样解决工头的问题。

通用汽车公司从三个方面入手。（1）首先，通用汽车公司把工作重点放在对工头推行基本定价和成本分析的客观评价标准方面。每年，工头都要为自己所在的部门制定一个成本、产出的效率预算，集中表现为三个生产效率指标：人均每小时生产量或（如果部门使用不同工种的工人）单位工资的生产量；每一单位机器投入的产出；由自然消耗和错误操作等原因造成的原材料、工具损耗率。工头制定的预算及其执行情况同时反映了他们作为技工和领导者的能力，因为任何一项能力的缺乏都会立即导致效率下降。工头在制定预算时，可以请求分部的效率专家帮助，但是专家的作用仅限于提供帮助——为工头提供帮助和建议。专家的地位与核心管理层中为分部经理提供帮助的职能工作组非常相似。和对待分部经理的情况一样，公司主要通过工头之间的业绩竞争，而非自上而下的检查对工头的效率做出必要的考

核。这样，不仅工头可以清楚地知道自己的工作业绩，管理层也拥有了判断工头管理能力的客观标准——尽管并不全面。

（2）其次，为工头提供管理培训，让有前途的工头承担更多责任，以便测试他们的能力。这一点同样重要，但是普及的程度远不及第一种措施。起先，有几个分部推出了一些专门的工头课程，不仅让他们学习人力资源管理的基本原理，还让他们了解公司的整体运作及其所在部门在其中的作用。至少，用于讨论其他部门和公司整体业务的时间和用于专门培训现有工作的时间一样多。少数几个分部甚至让工头在工厂内轮岗——通常是让他们接替某个休假或生病的同事。工头们偶尔也会被派往一些更重要的岗位，如总工头助理。

在很多分部，尤其是那些传统上注重手艺的分部中，高级主管会亲自参加工头的培训项目，借此了解这些工头和他们的个人能力。在一些特别重视以人为本的分部，管理层的言行举止无不透露着对人才的渴望，车间主任和工厂经理的兴趣就在于为工头创造所有可能的机会。

（3）最后，有六个分部正在努力吸纳工头进入管理委员会——哪怕只是让他们提供建议。在非正式会议之前涉及全体工头或是公司整体业务的管理问题被提出来。管理者鼓励工头各抒己见，随意提问，还尝试让工头了解公司运行的问题所在以及规章政策的制定原因。这些会议通常是非正式的，他们为管理者提供了挖掘人才的良机；在工

头看来，它们的作用仅次于成本分析的评价体系，为人员的选拔和提升提供了一个公平的基础。

但是，即使把所有这些措施的作用都发挥到极致，也不会有太大的成效。因此，通用汽车公司就如何保持管理人员的充足供应，如何让工头获得机会的均等展开了热烈的讨论。通用汽车公司的管理人员对我提过很多改进办法，以下是一些既有效又可行的建议。

在提拔工头之前，应该先让他们积累一些非生产性的，或者至少是本职工作以外的经验。这样既能防止工头的过度专业化，又能为正确的提升储备更多的候选人。例如，我们可以让管理流水线的工头到机修车间、事务部门或后勤部门工作一段时间。坦白地说，短期内这可能会带来昂贵的支出，因为我们无法指望一名优秀的流水线工头也能为会计部门做出卓越的贡献。但是，我们仍然相信，当工头重新回到原来的工作岗位后，随着他们工作效率和理解能力的提高，随着管理层对工头了解和理解的加深，无论短期成本的多寡，我们都能得到高出数倍的回报。

类似地，也有人建议出台明确的政策，在较高的职位上——如车间主任助理——锻炼工头。这样不仅有助于管理者判断他们基层管理者的真实能力，更重要的是，工头也可以借此了解自己是否能够并愿意承担更多的责任。给工头一个了解较高职位的机会，既有利于管理者做出更好更满意的决策，又能排解落选者的不满情绪。

多次有人建议，应该对适应更高级别职位的工头提供集中培训——可以采用高级工头课程的形式，也可以采取升职“再培训”的形式。这将有助于消除现有体制的一大弊端：很多工头因为没有接受过培训，升职后表现不佳，不得不退回原来的岗位，这令他们颜面扫地，心生不满。

没有人会把这些建议当做灵丹妙药，但是，他们表明对于工业社会的中产阶级机会均等问题，这是一个组织和技术的问题，因为机会本身确实是存在的。他们还表明，尽管现有的解决方法还远远达不到令人满意的程度，但是这一问题并非不可克服。

工头的工作

作为工业社会的中产阶级，工头面临的地位和职责问题远比机会均等的问题严重得多。事实上，连工业体系中究竟有没有他们的一席之地都很值得怀疑。过去50年中——尤其是近15年——工头的社会地位、职责和自我实现的机会都在迅速消失。他们已经成为，或至少正在渐渐成为被美国工业社会“遗忘”的群体。

有讽刺意味的是，对工头地位和职责的最大威胁恐怕正来自他们的机会的增长。70年前，工头受企业主或最高管理者的直接领导。在没有资本积累的情况下，这严重限制了他们的发展机会；随着工厂工头和公司总裁之间的管理级别逐渐增多，工头获得了他们现在所拥有

的升职机会。但是，没有这些管理级别的时候，工头能够拥有与如今分部经理相当的独立地位和重要职责。

70年前，工头即使够不上半独立的承包商，至少也能参与管理决策与政策制定，对工人的领导地位也无可争议。今天，工头的上面多出了一大堆管理人员，他们接管了工头的大部分职责和权力。管理决策在离工头遥远的一个层级上制定，管理层要下大力气才能让工头与这些管理决策相联系，工头实际上不可能参与决策。生产方法主要成了专业技术的培训问题，不再依靠工头需要一生来积累的经验。于是，工艺流程工程师、时间-动作分析专家和训练有素的专业生产人士几乎全权掌握了有关生产方法的事宜。与此同时，随着工业单位的规模不断扩大，企业不得不制定劳资政策，约束工头的行为。这意味着工头丧失了聘用和解雇工人的自主权；训练有素的人事经理会借助能力测试和时间-动作研究，安排他手下人的工作；就连对工人进行技术培训这样的传统工作也不再有工头插手的余地。大型企业的发展渐渐剥夺了工头的全部管理职责，使他们退化为监督工人执行命令的小组长。

工会成立后，合同的客观效力取代了工头的个人权威，结果工头连监督工人执行命令的职责也被大打折扣。此外，工会的成立使劳资问题倾向于在全厂范围内解决。无论由谁——劳方或资方——挑起劳资政策的问题，最终都必须由高出工头数级的管理者来解决。大多数

工会总是跳过工头，直接向工厂经理传达他们对劳资政策和待遇的不满及几乎所有的其他问题，并要求建立一个集中机构负责人员招聘与解雇；管理者通常认为这是故意违反工厂纪律，挑衅工厂的管理权威。总之工会领导再有诚意与资方合作，他们也不会去找工头，因为站在工会的立场来看，与一个没有决策权，无法代表公司做出明确承诺的人谈判，简直就是浪费时间。工头的一边是强大的工会，另一边是强大的资方，如果必须在两者之间做出选择，那么很正常地他们会选择逃避。

近来，工头联盟的组建清楚地表明工头认为自己的地位受到了威胁。可以肯定的是，战时特殊、短暂的混乱局面和长期的失调状态都是导致组建工头联盟的原因。同样可以肯定的是，一个群体能够在不丧失中产阶级特征的情况下组成联盟。新闻协会没有使记者成为“无产者”，美国教师工会也没有削弱学校教师的中产阶级意识。总之，面对类似情况和被同样问题困扰的中产阶级群体组成专业性协会总是件好事。然而，它们都没有切中要害，组建工头联盟只是一个征兆。工头的前途发生了一个非常普遍的变化，组建工头联盟只是一个表现形式，而非引起变化的原因。工头前途的变化本身来自工头基本状况的改变：他们越来越像长期服役的军士，而非少尉。

这一点在对“主管”和“管理者”两词的使用上表现得尤为清楚。在本书中，到此为止，笔者在提到这两个概念时，都包含了工

头。确切地说，这是通用汽车公司的高级官员和一些分部经理的用法。但是，他们的一些同事反对这种用法。后者认为工头不属于管理层，不以分权为基础进行组织，也无权参与管理的决策。

选择术语的分歧最终表现为工头在公司中的实际地位的分歧。通用汽车公司有意识地把工头与其手下的计时工人区别开来。工头按月支取薪水，其水平必须高于他们手下收入最高的五名工人平均水平的1/3。公司裁员时，工头享受高于计时工人的待遇。工头的带薪假期、退休金和遣散费，参照低级主管的标准发放。另外，有几个分部还为工头设立了专门的食堂，允许他们不打考勤卡等方式，以显示工头与工人的区别。

除了这些明文规定以外，通用汽车公司并未对工头的职位做出统一的规定。一些分部试着把工头真正纳入管理层。在一些小型的汽车或零件制造分部，工头们不仅从感觉上意味自己已经成为管理层的一员，而且实际上正作为管理层的一员积极参与管理决策、生产计划和劳资政策的制定，并承担相应的责任。

但是，在另一些分部，包括一些规模很大的分部，工头充其量也只能算是个小组长。在其中一个分部中，甚至连小组长都算不上。该分部设立了一个特殊的管理部门，负责人员招聘与解雇，也安排每一个工人的工作岗位和内容。该部门会通过时间-动作研究、能力测试和与工人的交流，制定出最完美的工作流程。但是，它几乎从不询问工

头的意见。工头要做的只是确保工人遵守由他们自己和该部门共同决定的生产流程。工头可以要求修改生产流程，但是他们无权做出任何变动；工头惟一能做的就是请求该部门调走与自己合不来的工人。

尽管通用汽车公司内部存在着观念和实践上的分歧，但它的经验仍然清楚地揭示了两点结论。第一，工头本身并不愿意放弃中产阶级的地位，并将支持管理层为保留这一地位所作的努力。比如反映在现实中，在通用汽车内部组建工头联盟就没有受到什么压力。虽然底特律地区是工头组建联盟的中心地，虽然通用汽车公司在战争期间进行了剧烈的扩张，而战时混乱恰恰是工头组织联盟的重要诱因。甚至有些工头联盟自己的成员也“非正式地”告诉我，通用汽车公司的工头相信他们的最高领导层的确想赋予他们真正的权力、地位和职责。

第二，在采取大规模生产的现代工业社会中，工头能够保留多少中产阶级的地位取决于分权体制的进行程度。只要分权体制的触角——至少在一定程度上——达到工头阶层，他们就算是低级主管；反之，如果分权体制没有把工头纳入管理层，那么他们最多不过是小组长。

现在，我们可以回答工头在采取大规模生产的现代工业社会中是否属于中产阶级的问题了。资方在同工头联盟作斗争时，总是强调工头是管理层的一分子，并具有资方所声称的地位和职责，那并不正确。工头联盟则断言，在采取大规模生产的现代工业社会中，工头不

属于管理层，那同样也是错误的。正确的说法是，在采取大规模生产的现代工业社会中，工头的地位处于一种临界状态。经过艰苦的努力和奋斗，他们能够成为管理层的一分子，但是，他们的中产阶级地位从来都不稳固。由于现代技术和劳资关系的原因，分权体制不可能完全渗透到工头阶层。

总之，美国的工业社会必须为工头制定系统的培训政策，并且要求所有公司允许工头加入管理委员会。无论是从社会，还是从公司的角度来看，这些尝试都是值得的。工头作为工业社会中一个自觉的中产阶级群体，如果没有他们的有力支持，管理将难以在工厂中维持，自由企业制度将不再受到广泛的拥护。然而，尽管我们已经尽了目前看来最大的努力巩固工头的地位、职责和权力，工业中产阶级的社会地位依然摇摆不定。他们处在工人和管理层之间，兼具两者的特性。如果工人阶级走向无产化，那么工头也必定会向同一方向发展。

如果我们的工业社会因为阶级斗争而陷入内部冲突，那么处于两大阵营之间的工头将必然丧失其作为中产阶级而一贯享有的独立和尊严。光靠管理层的努力，永远也无法解决工头的问题。工头的地位不仅取决于下级工人的地位，同样也取决于他们与上级管理层的关系。如果工人也进入美国的中产阶级行列——换句话说，工人如果在工业社会中也能享有地位和职责——工头的中产阶级地位将牢不可破；反

之，他们的地位将非常不稳定。在最后的分析中，解决工头问题的关键在于对工人问题的解决。

3　工人

通过分析工头的机会和中产阶级地位，我们明白了作为工业社会基本原则的分权体制只能运用于真正拥有管理职责——哪怕只是一点点——的阶层。我们不可能以分权体制为基石，把工人融入工业社会，因为产业工人的定义指的就是工人是接受管理，而非实施管理的群体。

工人的公民意识问题在美国的汽车业中表现得最彻底、最严峻，也最难解决。在全球范围内，汽车业代表了现代工业。汽车业在20世纪的地位如同兰开夏的棉纺厂在19世纪早期的地位：工业中的工业。所有工业的表现可能都依照它进行判断。任何一种方法，只要能唤醒汽车工人的公民意识，就能在整个工业社会中得到推广。在其他行业行之有效的方法，除非可以解决汽车业的问题，否则就没有更多的意义。底特律是工业社会的化身；无论好坏，底特律怎样，工业就会随之发生怎样的变化。

汽车业的劳资关系也是最糟糕的——劳资双方互相怨恨——除了采煤业和橡胶业等传统几个污染的资源型行业尚能与之匹敌外，其他行业不能与之相比。这种敌对状态有违美国社会最根本的信仰和承诺，造成这种状态的主要原因在于我们无法为工人提供均等的机会，无法赋予他们社会地位与职责。

汽车业的劳资双方互相敌视，互不信任，互为敌对，导致工人在汽车行业中如此地位还有很多其他原因。影响最大的当推1937年的静坐罢工，它比任何其他事情都妨碍了劳资双方能够本着理解、同情的精神共同解决问题。在1937年的影响下，太多的管理者宁愿相信工人属于比人类低级的种类，工人领袖非奸即盗，也不愿意直面这一危险而棘手的问题。在1937年的影响下，太多的工人拒绝相信所有的老板都可以成为他们的朋友。静坐罢工掀起了攻击、诽谤的高潮，经过那样的岁月，双方再理智的人也难免失之偏颇。

汽车业集中分布在密歇根州东南部几乎与世隔绝的几个小镇，这也是引起劳资冲突的另一个原因。管理者主要由中西部小镇的“元老”组成；工人们大都是来自东欧和南欧第一代、第二代移民，来自西弗吉尼亚和田纳西山区的新移民或是黑人：两者间有着潜在的矛盾。因此，管理者，尤其是级别较低的那些人常常有一种优越感，至少也把工人视为外来者。

正是因为工业社会没有能为工人提供均等的机会，没有能赋予他们地位与职责，没有能让他们融入社会，所以这些因素才会如此令人困扰。20世纪30年代的劳动纠纷留下的记忆，劳资双方的相互碰撞，充其量也只不过是引爆的火星；真正的炸药埋藏在汽车业内部，作为大规模生产方式最年轻、最具代表性的行业，它以最明显的方式向人们展现了工业社会尚未解决的基本问题。在印刷、钢铁制造等其他领

域中，小作坊的悠久传统和古老手艺的丰富内涵模糊了这一问题的本质。在汽车业，问题就相当明朗。底特律和这一汽车王国的其他较小的卫星城市构成了一个工业中心，工业社会的重要问题在这里一览无余。从一个角度来看，这意味着汽车业的实际情况与它所表现出来的相反，相对来说还是比较健康的，至少它的伤口清晰可见。但是，换一个角度来看，该行业的问题恰恰是最棘手、最迫切需要解决的。

劳资双方关于工人机会的看法都清楚地反映了工人缺少平等升职机会的程度。工厂经理越来越习惯于向外寻求工头及其他低级主管的人选，对本厂职工却视若无睹。很多采取大规模生产的工厂在挑选工头和低级主管时，更看重工程院、大学的文凭，或是在办公室、会计或销售部门的工作经验。这在流水线上表现得尤为明显；流水线上的工头即使曾经做过工人，也很少是在流水线上工作的。

工人们对自身机会的评价是：他们要求用资历取代业绩，作为升职的标准。更加发人深省的是，工人们普遍认为，若要在大规模生产的现代社会中升职，就必须去工会工作，在工厂中上班根本不可能获得机会。最后，总体上，大规模生产的工人都不愿让他们的孩子步他们的后尘。他们相信提高自身社会和经济地位的最佳途径就是避免在工厂工作，上大学接受教育——这与过去的工匠形成了鲜明的对比，后者总是为他们代代相传的传统工艺而深感自豪。

尽管如此，计时工人的机会仍然远胜于他们的社会地位与职责。采取大规模生产的现代工厂需要大量主管，即使它们的人才供应越来越多地来自外部，最终仍然会有相当一部分的工人得到提升。但是，职位低于主管的人就很难在工作中获得满足，其工作与现实生活之间的联系也很模糊。对绝大多数汽车工人来说，工作的意义仅仅在于工资，而与工作本身或产品毫无关联。工作成了一桩不自然的、难以认同和无聊的事情，它让人感受不到自己的尊严和重要性，工人们只是为了获取报酬而勉强为之。难怪他们会打马虎眼、会磨洋工、会想方设法以更少的工作量换取同样的报酬，难怪工人们无法快乐，无法满意——因为工资不能带来自尊。多年前我曾遇到一个守旧的工匠，他的经历也许不失为一个恰当的总结。当时，他刚决定辞去在汽车业的高薪职位。我问他为什么对底特律的生活感到不满，他回答说："所有的人都在接受救济；就连有工作的人也表现得仿佛失业一般。"

对此，常见的反应有两种。第一种是假装事情本该如此。第二种反应则更加缺乏建设性：田园浪漫主义者认为工业发展构成了一种严重的背叛，他们仅有的办法就是抹杀过去200年所发生的一切。

我深知我们尚无可行的解决方法，而我认为最危险的事莫过于用花言巧语或是鼓吹一些"万能"的妙计——所有欺骗行为中最可怕的一种——来掩盖事实。在我看来，现在找不到解决方法并不说明永远也找不到，我们需要努力思考，努力奋斗。我们不可能在短期内找到

长久的解决方案。从我们发现这一问题至今，也不过50多年的时间，但是之后很久，或许在大萧条之后，美国才首次意识到工人的公民意识在工业社会中的重要意义。

机会均等化

为工人创造均等的机会的首要任务和最显而易见的步骤就是首先应当为他们提供培训，使他们在竞争中和工程院毕业生、大学毕业生处于同一起跑线。就通用汽车公司而言，其通用汽车学院就尝试着开设了很多基础课和专业课，从机械工程学到简单的操作技巧，如操作高速计算机，不一而足。

有一个分部做得更加全面、深入，它不仅建立了学徒学校，还为雇员们提供到附近的一所工程院学习专业课的机会，工人们只要顺利通过这些课程，就有机会升为管理人员。部分课程安排在上班时间，此外工人每周还要抽出68个小时的业余时间。该分部规定所有新员工都必须参加这些培训。培训项目得到了工头们的一致支持，他们中的很多人过去都参加过学徒培训计划，现在则构成了教师队伍的中坚力量。但是，愿意并且有精力和动力通过低级主管课程的人为数并不算多——有时候，人们害怕雇员培训计划会使工人培训过度，造成人才的过剩，现在看来，我们似乎多虑了。

其次是为工人们创造发挥潜能的空间，让他们在工作中也能获得知识和培训。一些分部为工人安排了定期轮岗，以便寻找每个人最适合的岗位。有些分部还把能力较强的工人安插到重要岗位上——比如为新员工安排工作或提供指导——给予他们表现的机会。

也有一部分通用汽车公司的人事专家提倡通过正规的心理或能力测试，“挑选”贤能从事一些对技术能力或独立能力要求较高的工作，我以为这并不可行。有些重要的东西是心理和能力测试永远无法测量的：将特别的优点或技能与人性相结合，对于一些有明确知识或技术要求的工作，心理和能力测试尚能比较准确地挑选出不合适的人选，但是它们绝无可能告诉一个人他适合做什么，更不用说他能否胜任领导岗位。即使我们能发明一种万无一失的测试，把它作为升职的基础也还是不明智的，因为升职的标准必须明白合理、易于理解，才不会违背机会均等的承诺，各类测试恰巧犯了此忌。不过，在决定新人的工作起点时，测试还是有用武之地的，但是它们只能作为人为判断的补充，而不能取代后者；或许我们可以听从一名主管的建议，让能力最差、事业心最弱的工人从事最机械化的工作。

最后，也有些分部努力激发工人的工作热情。它们不仅向工人提供各种相关信息，而且还设立了奖金，鼓励工人积极思考，发明创造。这些措施的原意是考验工人的能力，作为其升职的标准，推出之后却被广泛地用来解决他们的职责与地位问题。

生 产 社 区

战争让我们发现，对于工人的职责和社会问题我们做了多少工作，做得很少。战争使工厂招收了一批又一批的新人，他们毫无工作经验，不能仅是接受工业社会的生产环境，还想知道自己的工作意义所在。按照传统方式雇佣新人的困难迫使很多工厂管理者尝试新的方法。此外，战争使生产具有了精神意义——与和平时期构成鲜明的对比。这也显示了我们应该做什么和能够做到哪些。战争虽然业已结束，战时生产的精神激励虽然短暂，其中的教训却值得我们汲取。

首先，战争给予我们的最大收获在于对大规模生产方式的灵活运用，这同样适用于和平时期的工业社会。战前，大规模生产技术总体上被僵化运用，就像在汽车流水线上看到的那样，以为这是大规模生产方式惟一正确的使用方法。战争使我们明白，流水线生产既非大规模生产的惟一形式，也绝非在所有情形下都是最好的一种形式。进一步说，传统的流水线生产把人类视为机器的附属品，这既不是惟一可行的观念，也不总是最正确的。我们知道，大规模生产远远不只是一项技术，而是一个宽泛的概念。它包含三个相互联系的要素：可相互替代的标准化零件；将每一道生产工序都看做是由一连串基本的简单操作组成的生产原则；材料控制原则，即在同一时间内向所有步骤的操作员提供他们所需的物品。

新的理解大大扩展了大规模生产方式的应用范围。我们知道，只要产量足够大，任何操作都可以借助大规模生产的形式来完成，操作的难度和对精确度的要求都没有太大的影响，这大概算得上我们这辈人所创造的最伟大的一个单项技术进步了。同时，我们知道要求大多数工人不断重复同一个基本操作，并不是大规模生产方式所必需的，而且也不总是它最有效的一种形式。我们知道，大规模生产能够，虽然不总是能够，不要求流水线上的每一个工人都恪守同一速度与节奏，即由整条线上速度最慢、能力最差的成员所决定的速度与节奏。流水线对工人的速度与节奏的限制，正是造成他们身体疲劳和神经紧张的罪魁祸首。我们还知道，任何一项操作都没有必要让工人不断重复同一个动作，同一个永无休止、永远没有成就任何事的动作——这也正是流水线工作缺乏满足感的最主要原因。

关于我们灵活应用大规模生产方式的例子数不胜数。战争期间，我们不止一次地看到工厂由于缺乏熟练工，而不得不使用非熟练工从事技术要求很高的新工作。这样的“安排”绝对不符合正常的流水线生产方式：先让技术不熟练的工人从事对技术要求不高的工作，接着再让技术不熟练的工人从事下一个对技术要求不高的工作，依此类推。解决这一难题的方法就是把一项复杂的工作重新拆分成多项简单操作——就好像玩七巧板那样。把这些操作拆解成很多简单的步骤，就像流水线上的工作，然后再把所有简单的步骤组合在一起。这样，非熟练工通过一系列简单操作，就完成了熟练工才会的工作——而且

和后者同样可靠、高效。同时，每个人都以最恰当的速度和节奏生产一个部分。新员工就是借助这样的分析拆解展开工作的。一个人事经理这样说："我们使新员工充满自信。"接着，他用图表一步一步显示操作流程，每一个步骤都列出工人必须注意的事项，如温度、速度等。最后，他又在图表中标明执行每一个步骤的原因和目的。

在密歇根州，通用汽车公司有一个零部件分部，负责为英国皇家空军生产投弹瞄准器。外行人总以为流水线是由一堆机械装置组合而成的，然而在那里他们会看到更加意想不到的画面。该分部的主要问题与速度和精确度无关，而是如何在最后装配阶段使几十种高精密仪器协调工作——类似于一个广为人知的儿童游戏，它要求玩家把密封盒子里的小珠推进不同的洞眼。这不仅需要绝对的耐心，而且还要求工人完全放松。为了消除紧张，该分部最终完全抛弃了流水线技术，它采纳最先进的物流理念，在同一时间内向流水线上最后阶段的每一个工人提供他们所需的全部零部件。但是，这种做法和传统的传输带不同，它不是为了强迫工人加快速度，而是要工人放慢速度，维持轻松悠闲的步调。流水线上的每一个人都要独自完成一整套操作。只有当工人发出信号后，下一道工序所需的零件才会送到。最后的调试阶段没有任何时间限制——有时只要几分钟就能把零件摆正位置，有时候却要花上几天的时间才能做好。如果最初的几次尝试徒劳无功，那么工人就必须暂时放下手头的工作，休息一会儿或是做些纯机械化的操作。

无可否认，这的确很荒诞，但是它蕴涵着深刻的教义。美英两国的一流工程公司都曾试着以传统的流水线生产方式完成这一工作，但均以失败告终。他们断言，使用现代生产方式根本造不出投弹瞄准器；以传统的流水线技术而言，这个结论显然非常正确。但是，最终的解决方法表明现代生产方式不仅可以用来生产投弹瞄准器，而且只要运用得当——如果我们充分发挥想像力——就能比熟练工匠提高很多倍的速度，而所需的成本却只有后者的几分之一。尽管没有数据为证，相关的主管仍然相信，如果把这些应付非常事件的方法用来生产某些产品，一定会比传统的流水线生产更加快捷，成本也更低。

另有一个生产电子附件的分部，其经验同样发人深省。这个分部突然接到海军的命令，增加一种急需的产品的产量。该分部一直以来都在生产这种产品，而且，这种产品与和平时期的主要产品非常相似。照理说，应该不存在任何有关设计和生产方式的问题，但是，由于当地劳动力短缺，该分部不得不将生产转移到另一个劳动力充足的城市——尽管那里的工人完全不具备经验和技术，因此，它必须为那些非熟练工重新设计工艺——原来的是为半熟练工设计的。这样的解决方法和第一个例子一样，显然是有针对性的。复杂的技术性工作被拆分为一系列简单操作，由单个工人逐一完成。在设计整套操作的过程中，该分部让每一个工人都要参与生产流程中的每一个设计步骤。它先向工人展示产成品，说明其作用，然后一步步追根溯源，最后到达第一步操作。老厂派出不到50个人指导和管理新招的数千名工人，

后者几乎毫无工业生产的经验，但是他们只花了短短几个月，就完成了这些精密产品的生产。新设的临时工厂在速度和成本方面均可与和平时期的生产方式相媲美。我们无法对两者做出确切的比较，但是现有的数据表明新技术吸取了流水线生产的理念，而不拘泥于形式，使得工人能够独立完成一项成品，同时又保持了与旧生产方式一样的效率。而且，在新技术下，工人的满足感、对工作的认同程度以及对产品和工艺的了解都远胜于从前。

战争给我们上的第二课是让我们知道：如果工人从工作中得到的仅限于工资，那么他就不可能开心，也就不可能感到满意。工人可以对其工作与产品产生兴趣。其实，工人都渴望尽可能多地了解自己的工作、产品、工厂和任务。战争期间，工厂的管理者为了提高效率——并非出于人道主义考虑——不得不发挥想象，把工人和他们的产品联系在一起。结果，各个环节的效率和生产力都得到了提高，工人们士气大振，满足感随之上升。

通用汽车公司在密歇根州北部有一个规模较小的分部，战争期间由生产转向齿轮转而生产军用卡宾枪。为此，该分部必须大幅度扩大生产规模，大量雇佣对工业生产完全陌生的新人；同时，这项工作还要求工人必须小心细致。管理者定出计划，挑选熟练工组建了一个特殊部门，负责新员工的培训。首先，这个部门会把新员工带到机器旁边，给他们几天时间寻找工业生产的“感觉”，熟悉大工厂的氛围、

声音和气味。接着，这个部门会派出一名熟练工，把新员工——大多数是女性——带到射程之外，然后一边分解手枪，一边解释其工作原理，并指出将要由他们生产的部件。随后，他会让工人开上几枪。直接示范能让工人切实了解精确度的重要性。新员工第一次拿到的手枪是严格按照标准生产的，试过枪后他们会得到另一把卡宾枪，在后一把枪中，他自己将要生产的部件不是太大就是太小，这样，他们立刻就能明白这一部件在步枪中的作用。接着，特殊部门的代表和工人一起坐下来，根据时间-动作研究的结果，针对每个人的工作节奏，制定出最有效的生产方法。每一道工序都是为工人量身定做的，考虑了他们各自的身体性能和性格特征。最重要的是，专家们都训练有素，只提供指导、建议和协助，生产程序和计划画成图表。这个工人就不仅知道他每个步骤做什么，也知道如何去做。这在工人和工人对战争所贡献的努力之间建立了直接的联系。他们在自己制定生产程序与计划的过程中接受了最先进的生产方式。虽然当地的工人把跳槽和缺勤当做家常便饭，但是这两种现象在上述工厂出现的频率仍然低于和平时期。有一点恐怕更加重要：工人制定的生产指标几乎全都高于时间-动作研究得出的标准，很多工人的实际产量还会超过所制定的生产计划的要求。在这一计划的空前成功下，该分部决定即使恢复到和平时期的生产后，也绝不放弃这一计划。

在战争的推动下，很多经理发现热爱自己的工作，并引以为豪的工人都是优秀的工人和公民。他们逐渐意识到，过去由于他们缺乏想

像力，忽略了工人对工作归属感的需求，更不用说设法满足这一需求。战争早期，军方提议开一架大型轰炸机到通用汽车的一个分部——该分部以福利待遇优厚，培训设施齐全而著称，它为这类轰炸机供应数百种关键的小零件——展出，险些遭到分部经理的拒绝。他认为这样既浪费时间，又吸引不了工人，还不如将时间和精力用于生产。令他惊讶的是，这次展出在工人之间引起了空前的轰动，工人的士气和生产效率得到了不可思议的提高。可是，吸引工人目光的并不是这种轰炸机在战斗中的丰功伟绩，而是机组维护人员对生产过程所表现出来的兴趣。工人们从机组维护人员那里首次了解到他们生产了两年之久的零件究竟是什么，被安装在哪里，又有多大作用。管理者想都没想过要告诉工人这些基本知识，更没想到工人知道这些事情以后，竟会振奋士气，提高生产效率。经过这一事件，该经理得出以下结论：恢复和平时期的生产后，他的首要任务就是仿效这次展出，在工人和他们的产品之间建立一种这样的亲密而愉快的联系。

仅在1944年一年里，通用汽车公司的40万名雇员就提出了11.5万多条书面的改进建议。即使考虑到战争时期的激昂情绪，考虑到不同于和平时期井然有序的生产风格——军用产品的生产总是匆匆上马，变换频繁，这一点有很大的改进余地——建议总量仍是惊人的。此外，我们也不该忘记每一条书面建议的背后，可能都有一条未被记录在案的口头建议，或是另一条某个工人提都未提却不用再提的建议。

同时，在提出的11.5万条建议中只有1/4，即2.8万条是可行的，其余的都毫无用处。总的来说，分部经理非常重视工人的建议，他们委派一个由工厂主管组成的委员会认真研究这些建议，并要求后者尽可能采纳它们。工人们并不强求自己的建议被采纳，对他们来说，能想到一个有用的点子就已经足够了。可是，依然有3/4的建议不被采用。绝大多数工人仍然缺乏对工厂及其工作的了解，这反映了工厂没有为他们提供足够的学习机会，建议的数量则表明了工人们渴望学习、渴望参与的热情。

从何处入手

通过对战时经验的分析，可以得出三个结论。首先，面临的主要任务是劳资双方都需要激发想象，转换态度。其次，我们最好从工作方法、产品和工厂生活等不会引起争议的纯技术领域入手。最后，我们必须认识到以我们目前的认知尚不足以治本，只能治标。这样的“社会把戏”虽然还不能解决任何问题，却可以为劳资双方提供解决问题的想象空间——他们目前缺乏的正是想象。

我们可以先从几个领域入手，哪怕只是耍耍“小把戏”也无妨。短期内，最有效的途径无疑是创造性地运用大规模生产方式，因为这正可以发挥现代管理最擅长的技术想象，而不是因为这种方法立竿见影。在恢复和平生产的过程中，大多数工厂都重新回到战前使用的传统方法；我们不会要求它们做出别的选择，因为这段时期的首要任务

是尽可能提高生产速度，扩大就业人数，而非尝试新事物。而且，对于很多工序——比如，汽车的最后装配——而言，传统的流水线生产方式始终都是最有效的。工业社会的教育使经理们习惯于从单位成本的角度考虑问题，对他们来说，能够带来效率提高的大规模生产方式的创造性运用，比脱离成本因素考虑问题、采取行动更容易被接受。为此，我们需要系统地评估大规模生产方式在战争期间取得的零星乃至偶然的进展，并建立一个健全、连贯的理论体系。聆听工程师和生产主管对大规模生产方式的切身体会——他们中的很多人浑然不觉他们实际上正在从事全新的工作——我越来越迫切地感到为大规模生产技术创建理论的必要性。这一理论或多或少要对弗雷德里克·泰勒的著名研究做出补充，但是它关心的重点应该放在每一个工人而不是每一步操作之上。

工人、产品和工厂之间的关系是我们有望取得积极进展的第二个领域。和平时期，我们应该尽力维持战时生产中工人对产品的认同和兴趣。这种认同和兴趣来自爱国热情和战时生产的魔力。不可否认，同样是生产铰链，生产飞机座舱的铰链绝对比生产汽车车门的铰链更让人兴奋。然而，在工人看来，只要能了解产品及其用途与生产方式，即使是生产普通的门铰链，也很有满足感，很有意义。这不是说我们应该把工人培养成专业工程师或生产主管，但是，这么多工人不知道关于机器运作和大规模生产的原理，那也是不必要的和会削弱现代工厂的士气的。

在这里讨论改善劳资关系的新方法并不合适，而且我也没有这个资格。但是，有一点是毋庸置疑的：新方法必须完全摒弃通常的错误考虑劳资关系的基础：告诉工人以为他们想知道的内容；其基础必须是倾听来自工人的声音，了解他们真正想知道什么，他们已知的和未知的是什么。为此，大部分无益于技术进步的建议就能派上用处了。因为那些“没有价值”的建议能够透露出很多工人的要求、需要和愿望。提建议的行为本身不仅表明了工人的工作热情，而且显示了他们认同工作还有改进的余地。每一条具体的建议均来自工人的亲身经验，所以与之有关的谈话、演示或工作指导都与工人直接相关，而不像宣传手册、演讲或“教学材料”那样遥不可及。哪怕只是为了这个原因，我们在和平时期也应该不遗余力地继续推行“提建议计划”。

为此，人们已经达成共识。可是，在和平时期真正获得成功的“提建议计划”却屈指可数。主要的障碍有两个：

首先是工头的态度。在“提建议计划”中，我们希望工头的下属们能够出谋划策，改进生产方法。战争期间，大部分的产品和工序都是全新的，这时如果手下的工人比自己懂得多，工头还比较容易接受，因为一开始大家对新产品和新工序都很陌生。然而在和平时期，如果工人提出的建议是工头所没有想到过的，工头一般会心生芥蒂，认为这不啻批评他们的工作效率与能力。这一问题在过去相当严重。

当手下的建议被采纳后，工头倘若也能从中获得经济上的利益，或许就能解决这个问题了。

更麻烦的是，如果工人知道自己的建议会因为提高生产效率而剥夺其他同事的就业机会，他们就会退缩。战争期间，每一家工厂都面临着劳动力短缺的困境，这一问题也就不那么重要了。即便如此，雇主们仍然发现，当一个工人提出改良建议后，最好对受到影响的工人做一点补偿，否则，即使是在战争条件下，生产效率的改进也会被工人视为对其利益的侵害，从而遭受巨大的压力。正如过去所有的经验所显示的，在和平时期这种压力如此强大，以致足够阻止任何工人提出改善意见，这显然与充分就业息息相关。但是，即使是经济繁荣时期，在工人一展所长与忠于同伴的愿望之间也总是存在着不可调和的矛盾。理论经济学家坚信长期来说工人必将从技术进步中获益，但是无论他们对工人的这种忠诚有多痛惜，这样的态度始终根深蒂固，而且也还是值得赞扬的。

为了调和这一矛盾，几个工厂着力于消除有效建议对工厂生活产生威胁的特征。通用汽车公司的一个附件分部20多年来始终推行“提建议计划”，并获得巨大成功。该分部承诺在采取建议后相当长的一段时期内，不会减少雇佣人数，也不会提高单位工资的产量指标。这样，行之有效的建议虽然提高了产量，却不会影响就业，甚至还能增加所有人的工资收入——至少在较长的一段时间内是这样。这虽然能

将矛盾最小化，但是我们只有把工人对同事的忠诚融入“提建议计划”——也就是说，使工人的建议为全厂带来利润和好处——才能真正解决问题。

苏联的“提建议计划”——大概是苏联在工业化中做得最成功的一点——遵循的正是这一原则。我们不妨认真研究苏联的政策，它规定在实施一个建议后的头12个月中，把由此节省的一半费用用于改善全厂的福利，如解决住房、建设工厂医院或工厂学校等。然而，美国很难采纳苏联的这种做法。不过，我们或许可以用有效建议所节约的资金为全厂工人提供三种保障——慢性病、年老和失业保障——以解现代工人的心头大患。这样的保障基金，工人及其个人生活就不会受到雇主家长式作风的限制；保障基金最好由联合劳资委员会实施监管。慢性病准备金也许应该把工厂目前提供的普通疾病保障和意外伤亡保障排除在外，专门用于那些能使工人完全丧失劳动能力，保险公司又不予投保的严重慢性疾病。上述建议或许根本不切实际，也可能毫无用处，但是它们至少指明了可以从何处入手解决问题。

要让工人积极投入工作，加深对工厂和自身地位的了解，“提建议计划”是我们最容易想到的一种方法，但并非惟一的途径。经验告诉我们，可以让工人参与设计、制定他们自己的工作计划。我们已经列举了几个战时生产的例子，比如那个由生产转向齿轮转而生产卡宾枪的工厂。当然，工人可以并且能够规划的也仅限于他们自己的工作

细节。生产计划和工艺设计的主要责任必须掌握在专业人员手中，但是，操作机器的工人可以探究前者给他们制定了什么计划，原因又是什么。而且，工人可以在指导者的带领下，摸索最适合自己的生产速度和节奏。这样，他们不仅能从工作中得到更多的满足感，而且还能够站在管理者的立场看待自己的工作。

与此同时，我们也应该想方设法去满足工人对其所在企业的兴趣。在过去10年左右的时间里，管理层已越来越多地认识到工人的这一需要。他们每年都会印发诸如《告雇员书》之类的企业资料，披露他们认为工人可能有兴趣知道的事实。就我所知，大部分报告都难免失败的结果，因为它们纯粹就是无聊的宣传资料，摆出一副降贵纡尊的姿态，仿佛在对工人说“爸爸知道这就是最好的”。管理者应该本着严肃而成熟的态度，告诉工人他们想知道的东西，而不是自己希望工人了解的东西。在任何情况下，问题都应该由工人来提出。

我们必须采取措施，制定政策，让工人了解自己的工作并对之产生归属感，但是这还不够，因为这只能让工人获得短暂的心理满足。只有当感情、知识和理解力在工作中转化为进取心和责任心时，它们才能真正让工人感到满意。离开了积极的投入，短暂的心理满足毫无意义，甚至会酝酿出更强烈的挫败感。企业家长式作风的根本缺陷就在于它没能认识到这一点，同时这一缺陷也是导致其失败的主要原

因。为了唤醒工人在工业社会中的公民意识，赋予他们社会地位与职责，我们必须下决心尝试培养他们的进取心、责任心和参与精神。

笔者之所以认为这种尝试至关重要，还有另外一个原因：这是改善劳资关系的最直接途径。凡是曾经以第三者的身份参与解决劳资纠纷的人，一定会发现劳资双方的相互误解是引起争端的一个重要原因。所谓的争议通常只不过是一种表象，问题的真正起因往往是因为管理者摸不透工人的想法，工人也猜不着管理者的追求目标及其原因。一名睿智的资深劳资关系专家曾经说道：“我从不尝试解决表面问题，我总是努力让他们明白为什么对方会在这一点上提出问题。一旦他们能理解对方，他们几乎总能自己把问题解决。”当然，这忽略了常常隐藏在牢骚抱怨和要求加薪之后的工人与管理者之间的权力斗争。但是，他说对了一点：重要的不是问题本身，而是隐藏在问题背后的不满，这种不满往往源自缺乏想象和理解。目前为止我们讨论过的那些措施，如果成功的话，就能让管理者理解他们现在还摸不透的工人的视角，但是，我们也有必要让工人了解管理者的工作和视角。在当今社会，让工人理解管理者可能比让管理者理解工人更加重要。否则，工人既不会尊重，也不会支持管理者的职能。只有当管理者在管理实践中受到尊重和服从，建立在组织基础之上的现代工业才能正常运作。工人若要理解管理者及其职责、问题、基本理念和合理性，最有效的途径就是积极开拓，争取承担更多责任。促进工人对管理者的理解是对工业社会和平的主要贡献。

所以，虽然困难，管理层还是应当尽力让工人参与工厂的社区管理，为自身谋福利。我们不禁怀疑如今的管理者是否一手包办了太多的事情，而没有放手让工人自己去干。这种家长式作风反而会“好心办坏事”。例如，在通用汽车公司的一个分部中，工人们自发组织了红十字会捐款和战时借款的筹集活动。管理层不假思索，就从工人手中接管了活动的各项事宜，并委派人事部的专业人员负责筹款。专业人员的工作无疑更加出色，筹到的资金也远远超过工人所能达到的数目。可是，他们剥夺了工人有所作为的满足感，结果在工厂中引起了强烈的不满。可见，要让管理者理解这类人性问题是一件多么困难的事。工人的不满令分部主管匪夷所思，后者因而将之归结为工人思维偏执的又一明证。

对于意外防范、自助餐厅和保健服务等事务，或是女性工作场所的日间托儿所，即使不能全权交给由工人和工头组成的委员会负责，也必须让工人积极参与它们的管理。工人们都渴望被他人认可，这一愿望正可以借此得到满足——现在他们只能在工会活动中寻求满足感，很多工人也能因此积累管理经验。此外，这还有助于把工厂建设成一个社区，工人们可以在这里找到生活的意义以及自身的社会地位与职责。

工资问题

所有这些建议都只能缓解症状，而不能根治病症。尽管如此，要做出任何一个“社会小把戏”也不是什么容易的事。如果所有这些“小把戏”都能发挥作用，至少也能为寻找治本之法提供依据；除非我们彻底解决劳资关系中的工资问题，拔除这个痛苦与病毒的根源，这一效果才可能达到。

传统观念总是把工资当做“劳资关系”的核心问题。证明这一观点的错误性是本书的目的之一。确切地说，工资问题是一个外生问题。劳资政策并不是工资的决定因素，事实上，工资是由工人的生产效率、产品价格和一定价格下的市场需求等客观经济变量决定的。这意味着，工资大致上可以由客观因素决定，不应该，也不必要成为备受争议的问题。

然而，在现实生活中，工资的确是一个备受争议的问题，由此产生的痛苦和争端从未停息过。事实上也是如此，劳资双方因为工资问题处处对立，这种情况一天不改变，社会行动就一天不会产生积极的效果。举例来说，就在本书出版之前——1945年——通用汽车公司爆发了一场罢工，结果劳资双方把战时生产带给他们的教训忘得一干二净。工资不是这次罢工的真正原因：虽然工会要求提高30%的工资，公司只愿意接受10%的增幅，但是双方都极有诚意在此范围内达成共识。工会举行罢工是希望能够参与制定公司的利润率和产品价格，即参与

公司管理。可是，如果我们能找到一个客观依据解决工资问题，让人人都心服口服，那么罢工将永远成为过去。

工资率的客观依据只有一个：工人的生产效率。工人的工资只能由他所生产的产品决定；工资是产品单位成本的一部分，通常情况下也是单位成本的最大组成部分，它必须从产品的单价中获得偿付。没有生产率提高作为基础的工资增长带有欺骗性，会损害工人自己的利益。它可能通过缩小产品市场直接危害工人，也可能损害消费者的利益，即强迫其他公司的工人接受上涨的产品价格。所以，生产效率是决定工资的惟一基础，也是合理的、可行的惟一基础。

建立一个以生产效率为基础的客观工资体系绝非易事。除了找不到可靠的数据外，我们还面临一大难题：如何在工人和消费者之间分配由效率提高带来的好处，也就是如何在增加工资和降低价格之间分配由效率带来的好处。归根结底，这要看工人是偏向于增加工作，还是偏向于扩大就业和提高工作稳定性。因此，只要获得产品的需求弹性和竞争性价格地位等客观数据，这一问题就能迎刃而解。我们欣喜地看到一些高度负责的工会领袖，如钢铁工人工会的哈罗德·拉坦博格，近来已经表示愿意接受以此为基础的工资体系。

更棘手的问题是：如何在工资和利润之间分配由效率提高带来的好处？毕竟在通常情况下，生产效率的提高只应归功于管理者的努力，所以利润理当成为主要的一方。同时，公司的管理者和所有人不

仅为公司劳心劳力，而且承担了资本风险，他们的付出也应该得到回报。因此，资方至少应该得到由公司效率高出行业平均效率所产生的超额利润。但是，他们应得的其实远不止这些。不过，现代工业的利润比起工资总额来简直微不足道，所以工人们对此漠不关心，在他们看来，净利润只是一种宣传手段。

生产效率的客观依据是与“集体谈判”相抵触的。但是，“集体谈判”显然未能实现其拥护者的预期目标——工业和平。集体谈判，即两个实力相当的群体之间的谈判，当然比一边倒的独裁来得公平。所以说，虽然实力优势基本上已经从资方转移到了劳方，现有的法律优于从前，但是，除非势均力敌的双方在原则上达成一致，否则他们的谈判不但实现不了和平与协调反而难免遭受挫折，陷入僵局，导致相互攻击与怨恨——现实正是如此。相形之下，战时政策的成功真是不可思议。战时劳动委员会只是一个临时机构，而把“小钢铁公式”（Little Steel Formula）作为决定工资的依据也未免太荒谬、太武断了。但是，就因为“小钢铁公式”为工资决策提供了一个客观依据，使得战时的劳资政策大获成功。

年薪

与确立基于生产效率的工资依据同样重要的，也更容易做到的，是消除劳资双方对“工资概念”的分歧。

在管理者看来，工资是他们为每一单位的产品付给工人的报酬，它必然是单位成本的组成部分。因为工厂出售的、消费者购买的都是一件件的产品,工厂出售的不是“产量”，而是一盒盒的火柴、一张张的床垫或一辆辆的汽车,所以，对管理者来说，工资——惟一重要的工资——就是计时工资或计件工资。

但是，在工人看来，工资是他们在一周结束时，或是一年之中得到的货币总值。工资是工人家庭收入的来源，用于支付实物、房租、服装和教育等开支，所有这些开支都是永久性支出。工人关心的不是工资比率——每工作一个小时或生产一件产品可以赚多少钱——而是工资收入。由此可见，劳资双方谈论的工资是完全不同的两回事。大量劳资纠纷的焦点看似是计时或计件工资比率，实则为工资收入。

如果说现今的工人——几乎没有例外——无法理解工资和生产效率之间的关系，那么同样，管理者总体上也没有理解工资是家庭的收入来源。管理者没有意识到，对工人而言，工资收入远比工资比率重要得多，只有当工人的工资收入得到保障后，他们才愿意切实解决基于生产效率的工资比率的问题。

无论在资本主义，还是社会主义社会，管理者都坚信工资率是单位成本的一个组成部分。事实上，我们不用放弃这一原则，也可能比较顺利地解决上述矛盾。马上找到解决方法可能是今天的美国企业管

理者的最大兴趣所在，否则，过不了几年，政府就会不顾工业生产的需要，在企业中强制推行年薪制度。

一个成功的工资保障计划不应该，也不可能把所有的工人都包括在内。但是，如果把保障的范围缩小为资历较深的员工——他们通常有家有室，年纪较长，迫切希望预先知道收入的数目——工人们将皆大欢喜。除了极少数公司以外，连续服务时间超过45年的工人一般都不会超过企业在经济萧条时期愿意雇佣的人数。此外，公司不必，也不可能为工人提供一年52周的有工资保障的工作。如果工人知道在他们遭受天灾人祸时，仍然可以得到2/3的年薪，他们就能有所准备。假设有2/3的工人受到必要的保障——比较宽松的假设——那么为工人提供2/3的工资保障，需要的资金还不到正常劳动成本的一半。即使在1932年的大萧条时期，大多数行业的保障比例也都超过了这一数字。

工资保障计划给拥有多家工厂的公司造成了很大的困扰：它们在经济萧条时期为了维持效率，降低成本，通常会关闭一家或几家工厂，由剩余的工厂集中进行生产。另外，在计算工厂超出保障范围以外的工资，以及调整季节性波动时，也有不少麻烦。在经济严重萧条时期，一些企业将无力维持这一计划。因此，每一个工资保障计划都必须加入免责条款，规定当产品订单下降到一定水平后——比如，正常时期的50%——公司就有权停止保障工资的支付。但是，我们必须为劳资双方架设一座桥梁，帮助他们跨越作为单位成本一部分的“工

资”和作为家庭收入来源的“工资”之间的认识鸿沟，否则，工资问题将永远横亘在两者之间。只有当工资不再成为混乱的源头，我们才有望解决工业社会的根本问题。

结论

我们可以十分肯定地说，集权主义——不管是国家社会主义，还是国家资本主义——无法解决工业社会的基本政治问题。事实上，无论从哪个角度看，这两者都没有什么关系。机会的均等化，或是工人、工头的成就感决不会因为企业被国家所有、被国家管理就得到实现。我们要解决的不是所有权的问题，也不是政治控制的问题，而是现代技术下的社会组织问题。没有任何迹象表明，国有、国营经济的特点和社会秩序有助于更迅速、更妥善地解决现代工业社会的关键问题。

所有集权主义国家的实际发展历程都清楚地证明了这一点。集权主义在每个地方都会承诺赋予其社会成员公民意识。但是，它的承诺从来也没有兑现过。在苏联的托拉斯企业，或纳粹的军工厂，工人们的工作归属感还远不及在机械化程度最高、最泯灭人性的美国工厂工作，他们的升职机会更是少得可怜。这一失败迫使集权主义尝试在企业之外寻求它们关于公民意识的承诺。纳粹分子把整个社会建成了一个非经济性的军营。苏联一开始就给工人们灌输“长期革命”的观念，为他们创造在党政机关升迁的机会，从而赋予他们社会意义；后

来，它放弃了唤醒工人公民意识的徒劳努力，转而大谈民族主义情感，致力于建设一个“社会主义祖国”，甚或发动一场“圣战”。这些经验清晰地揭示了一个道理：试图通过集权主义的方法解决现代工业社会的基本政治问题并不可靠，因为军营式的社会或是由战争引发的爱国热情生来就不稳定，它们甚至可能阻碍我们寻求真正的解决之道。

通过分析，我们最后得出结论：在工业社会中实现机会均等以及唤醒工人的公民意识符合大公司的根本利益。

关于工头的问题，我们没有必要作进一步的阐述。一方面，工头处在管理的一线，任何事情只要能提高他们的实力，增加他们对工作的满足感，加强他们的责任感，就能同时巩固管理层的力量。另一方面，工头构成了大公司未来主管的最大的储备力量。处于对切身利益的考虑，大公司显然必须充分利用这一人才储备，也就是说，应该尽力为工头创造最大化的机会。

工人的情况也是一样。总的来说，任何旨在挖掘工人潜力，推动其积极性的公司政策都将带来工作效率和生产力的提高。把有能力、有抱负的工人提拔为管理者，或是像“提建议计划”那样鼓励工人群策群力提高生产和组织效率，也将显著壮大公司的声威。作为重要的事实，任何其他政策都将给公司带来损害。公司对主管人员的需求与日俱增，他们面临的技术和效率竞争也日趋激烈。如果工人，就是说

90%的公司员工，吝于付出他们的智慧、想像力和主动性，其结果不是任何一个公司可以承担的。同样的，公司也不可能为拥有大学文凭的极少数群体保留其全部主管职位，拥有学历的优秀人才显然不足以满足公司的这一需求。如果技术进步被一小部分专业人员——如工艺工程师——垄断，那也不符合公司的利益。领导层内必须有专家的位置，但是，如果工人能够把技术进步当做自己的事来看待，那么公司的强大就更有希望。没有人会怀疑，对工作心满意足，对产品和工厂拥有归属感的工人比一般人更出色、更能干、更高效，当然也更合作。

有人建议通过工厂内的社区管理，从中积累管理经验，但是这又引发了另一个问题。一些工会，尤其是联合汽车工会，曾经要求接管工厂的经营管理，这令企业主管大惊失色。至今，他们仍害怕工人一旦参与了工厂管理，就会谋权篡位。

毋庸置疑，工会的这种企图已经严重威胁到工业社会的正常运作。如果管理层四分五裂，各为其主，各行其是，缺乏统一的成功标准，工业体制将趋于瘫痪。所以，为了工人的利益着想，他们可能不要参与工厂管理。工厂的管理权应该交到专业管理人员的手中，后者对企业，而不是对工会或政府负责。但是，没有人会反对工人参与社区管理——最好不要交给各为其主的工会官员来负责。每家工厂都有不少社区工作要做，比起产品生产，这些工作显得微不足道。为了确

保工人正确行使其管理权，公司多少应该让他们了解一些管理者的职能、动机和问题。这种认知是自由企业制度赖以存在的基础，也是现在最欠缺的东西。

当公司成功地唤醒工人的公民意识后，它所能获得的收益就不是金钱可以衡量的，也不是成本会计能够计算的。但是，这种收益确实是看得清，也摸得着。战争给予美国人民的最大财富或许在于，它让企业的管理层意识到，公司不仅仅是一种经济工具，更是一种社会机构。

现代大型公司是美国社会的代表性机构。它首先是一个机构，是一个人的组织，而不是一堆死气沉沉的机器；它建立在一套有序的制度之上，而不是只会要要把戏而已；作为消费者、工人、储蓄者和公民，它的繁荣和我们每一个人都息息相关，这些都是我们必须理解的重要命题。我们的当务之急是要创造条件，促进这一新兴的社会机构有效运作，扩大生产，发挥其经济和社会潜能，解决它所面临的经济和社会问题，这同时也是对我们最艰巨的挑战。



第4章　工业社会的经济政策

1　“规模庞大的祸因”

2　生产是为了“有用”，还是为了“盈利”

3　充分就业可能达到吗

1　“规模庞大的祸因”

我们可以从几个方面来定义公司与社会之间的关系。从法律上讲，我们可以说公司是国家的产物，为了社会的利益而被赋予了合法的存在及合法的权力与特权。我们也可以借用政治分析家的术语，把公司说成是必须实现基本社会目标、有组织社会的机构。或从经济角度讲，公司是一个组织工业资源进行有效生产的单位。无论用何术语，大公司都是社会的工具和器官。因此，社会必须要求公司能履行特殊的经济功能，这些是其存在的理由。这是个至高无上、不容置疑的要求，就像公司必须满足自身的运作和生存需要一样。

这两个绝对要求是如何相互联系的？一个是公司运行术语中对效率的要求，一个是社会的运转、稳定和繁荣的术语中对效率的要求，两者之间是相互冲突，还是相互协调的？无疑，只有当这两个方面的要求能在同一项经济政策下得到满足，自由企业社会的运行才能得以继续。如果满足这两个方面要求的经济政策总是相互冲突，破坏性的摩擦将长久存在。

总的来说，我们可以从三个方面讨论它们相互依存的关系。

首先，社会稳定的要求与大公司的结构性要求之间有何联系？决定内部政策的公司的生存目标，与社会利益是相互符合，还是背道而驰的？为了生存，公司又会采取哪些具体的政策？本章将分析公司政策对社会稳定性的影响，这属于垄断的问题和规模“庞大”的社会效果问题。

其次，在公司的准则、机构效率的尺度、盈利与社会的经济效率标准、以最低成本进行最大化生产之间的关系。“为盈利而生产”与“为有用而生产”是否相互冲突？把盈利性作为经济行为的准则，把盈利动机作为一种刺激是否妥当？

最后，以盈利为动机，受竞争市场约束的自由企业制度，基于不受政治因素左右的公司的经济，能否满足社会稳步扩大就业的需求？从政治上说，这是当今最重要的问题。

社会利害关系

无论持有何种社会信仰，现代工业社会都必须把大型企业作为其基本的经济单位。任何有利于这些经济单位的稳定、生存和效率的因素，都将直接提高社会的稳定和效率。

总体上，这一点可谓显而易见，无须赘言。现代公司的领导问题对于它本身和社会的影响同样重要。公司在发现并发展组织内部的潜力和能力方面取得的任何进展都将带来生产效率的提高，从而直接造福于社会。公司能否培育一个认真负责、训练有素、又经得起考验的高级管理层，能否维持它的连续性，对于社会而言同样非同小可。如果一个公司缺乏充足、可靠的大企业管理人员，社会因此遭受的损失将不下于公司本身。一个大型公司的衰落或瓦解将危及整个社会的经济稳定。一个任意、随意的职位继任体制则蕴涵着更大的危险。事实上，我们可以期望社会要求所有大型企业建立一套合理的雇佣和考核高层管理人员的制度，正如分权制度所提供的那样。如今，少数超大公司还完全依赖于一个人——老年人——的领导，一旦此人去世，没有人能取而代之，以阻止公司在顷刻间走向衰落或崩溃。这类公司的存在严重威胁着美国的社会和经济稳定。

一个明确、细致规划的公司政策可以把社会利益同公司的自身利益协调起来。如果公司没有清晰的政策和明确的决策功能，其活动和行为将变得无法预测，这必然会把不安定因素引入经济生活，进而直

接威胁到社会稳定。可预知的定价政策、雇佣和人事政策及商业实践对社会至关重要，这些只能来自于管理者的决策制定。

社会比公司本身更加需要衡量公司决策和行动成败与否的客观标准。如果没有这些客观标准，错误一旦发生而未加纠正，就将愈演愈烈，并最终危害到经济发展和充分就业；失去了这些客观标准，我们将无法客观地判断效率，并进行价值分配。在经济和政治生活中，没有什么比依靠政治偏好和个人决策来进行价值分配更具破坏性的了。那样的话，管理将依附于派系斗争和个人欲望，不再以提高生产效率为目的。

那么，公司及其组织的存续对社会又有什么影响呢？对此，我们也必须说上几句。如今，我们已经意识到了这种影响，但是我们的认识时间还很短。过去，人们总是认为公司的存续对社会没有丝毫影响，任何企图永远维系公司生存与统一的政策都会削弱整体上的经济效率。

这一传统观点是古典经济学前工业化思想的产物。古典经济学认为，个体商人为了自身利益而展开的日常经营构成了典型的经济行为；李嘉图常常把股票市场上的投机者用来举例。显然，个体经营惟有在最精致的经济机构，即现代市场中才能发挥作用。但是，古典经济学家假设市场是“天生的”，他们不仅忽视了经济运行中组织的重

要性，还因此断定任何企图维系经济组织的努力都是与经济效率背道而驰的。

在一个以工业生产为基础的经济中，生产资源的组织不仅是个先决条件，这种组织本身也构成了一种核心资源。传统经济学认为，生产的实现必须结合三种要素：劳动力、原材料和资本设备。但是，最简单的工业操作也还要求第四种要素：有管理的组织。这第四种要素是现代大规模生产中最重要的，同时也是惟一不能被替代的要素。我们可以用一种原材料代替另一种，也可以用手工劳动来代替机器生产，反之亦然；但是，组织是无可替代的。在现代工业条件下，为了社会的利益着想，我们必须小心翼翼地保护这一资源。经济上，我们可以称之为“持续经营的实体”，其价值比各部分之和多得多。我们也可以使用社会术语，以强调“人的组织”绝非一时兴起的产物。事实上，维系生产性单位的存续与统一对于社会而言，意义高于一切。

这并不表示，每一家大公司的存续都符合社会利益。毋庸置疑，可能存在、毫无疑问确实存在很多效率低下、组织松散的公司。其中，有些公司是合并数家高效率单位而成立的——虽然社会需要的是后者的存续，而不是现有的公司结构。然而，这正是《公共事业控股公司法》的起草者竭力争取的结果，他们指出：经济实体，即生产性公司为了自身的循序和有效运作，必须摆脱对社会和经济意义上的非生产性单位——控股公司的依赖。

也许，当一家公司隶属于另一家公司时，也能维持较高的生产效率。在名义上和法律上，这是一家独立的公司，可是在社会现实中，它只是一个分支机构。许多独立的公司在一起组成了一个新的生产性单位，这时，社会关心的只是公司联合体的整体性，而不是单个独立公司的整体性。举例来说，有一家在法律上和财务上均保持独立的铁路公司，将自己的铁轨租给了另一家铁路公司，并且与后者共同组建了一个统一的公司联合体。在重组过程中，原独立的组织的法律权力一般应服从统一联合体存续和运作的需要。但是，公司的存续对它本身和社会的意义并不会因此而产生任何冲突；因为作为统一的生产性单位，公司自身的生存需要与社会对它的存续要求是一致的。

可以这么说，从现代工业的诞生开始，我们就致力于借助经济政策，维持公司作为生产性单位的独立性和完整性，至少有一种关于经济政策的精辟分析是这样解释传统货币政策的。（《巨变》，卡尔·波拉尼，纽约，1944年。）人们虽然能理解公司的生存需求与其社会意义的一致性，但是直到大萧条期间，他们才真切地感受到了这一点。人们往往认为采纳结束公司的政策是出于对政治压力的屈服，而不是出于对社会利益的考虑。自1929年以来，我们认识到，没有一个社会能够抛弃其基本的生产单位——对美国而言，就是大型公司；我们必须帮助它们抵御国际、国内经济力量的侵犯。在很大程度上，这正是新货币政策的意义所在。新货币政策把国内组织隔离在国际经济的波动之外，以确保它们在全球性通货紧缩中能够保持完整。大萧条

爆发初期，各工业国分别颁布了补贴政策——美国则成立了复兴金融公司——所有工业国家都彻底修改了破产法，其目的也是一样的。

至此，我们重新认识了公司的存续与完整性对于有组织的社会的意义；然而，这种认识又为经济和政治组织带来了新的难题。新的认知既不符合国际货币组织原有的宗旨，也不符合国际贸易的传统观念，甚至可以这样说，我们过分强调了公司生存对于公司社会的利益，以至于牺牲了与之同样重要的其他社会利益。不过，这不属于我们的讨论范围。本书的主旨在于阐明，公司的存续对它本身和社会的利益最好能够达成一致——这一点相当重要。

垄断是否符合公司利益

关于公司存续与稳定对于社会的重要性的讨论立即就引出了垄断的问题。传统上，垄断地位被视为维系公司生存的最佳保证；事实上，19世纪的垄断理论明确表示任何企业都会在自我利益的驱使下追求垄断地位。但是，顾名思义，垄断是反社会的，其目的是以社会利益为代价去满足垄断者的利益，使垄断者能够以最高的价格生产数量更少的商品。

人们做了许多努力，尤其是在过去的20年里，试图证明垄断有利于社会。其中，影响最深、最广的莫过于新政第一年颁布的《民族复兴法》，该法为了维护社会稳定，强制美国所有的工业企业转变为垄

断企业。如今，一些英国的行业协会，如著名的英国钢铁联合会，以及大西洋两岸的许多工会都在激烈地争论着这个问题。

因此，我们完全可以断言，一个垄断的企业或行业总会损害社会稳定和经济效率。垄断的这种影响力是与生俱来的。因为绝对的权力往往意味着权力的滥用。无论是《民族复兴法》要求大企业实行的垄断，还是威廉·贝弗里奇建议英国工会推行的垄断，“开明垄断”只能是一个神话。最后，“自然”垄断是指由生产和分配过程的性质决定的、不可避免的垄断，比如某一区域的电力供应商或某一国的中央银行就属于“自然”垄断的范畴。自然垄断的行业或企业必须接受消费者代表的监管控制。

事实上，典型的垄断是指由一家厂商或一种产品统治了市场，它的出现既不频繁，也不那么骇人听闻。在亚当·斯密及其信徒所发展的垄断理论中，几乎每种产品都是不可替代的，因此，只要控制了一种产品或商品市场，就能实现绝对垄断；在发达经济中，原材料之间和越来越多的产成品之间都存在着广泛的可替代性。像汽车市场那样的产成品之间竞争就是一个很好的例子，即使只有一家汽车制造商，市场依然充满竞争，因为每一辆旧车都可以是新车的有力竞争对手，而没有一个汽车生产商能够控制二手车市场。

因此，随着替代品的出现和新产品的开发，一种商品对市场的垄断控制很快就会打破。惟一的例外是消费量巨大的廉价商品，如火柴

或特许药品，因为消费者用在这些商品上的支出微不足道，他们甚至感受不到垄断造成的影响。瑞典的“火柴大王”伊法尔·克鲁杰，在不降低价格的情况下，将每盒火柴的数量从50根减少到45根，从中赚取了10%的垄断利润。没有人注意到这点，当然也没有消费者因此减少火柴的消费量或者寻找另一个数量充足的火柴品牌。

过去，垄断建立在对市场的直接控制之上；相形之下，现在的垄断越来越多地依赖于对要素获取的控制。比如，欧洲风格的卡特尔垄断的是资本渠道；专利联营控制的是管理知识与技巧；工会的限产超雇和管理制度则是通过对劳动力的控制，垄断一项工艺或过时的技术；在商品领域，利益集团借助它们对政府的影响力实现垄断，如棉花和白银市场的囤积居奇。新兴的垄断形式不会像旧式垄断那样弄巧成拙，它们建立在对生产商的控制之上，因此不会像旧式垄断那样遭受消费者市场行为的打击；同时，它们往往还能得到政治支持和法律保护，如工会规则或专利联营。

最终，我们不得不承认，一个经济部门的垄断行为将不可避免地引发其他部门的连锁垄断。工会的垄断行为能迫使资方采取垄断，反之亦然。政府行政机构的管理垄断也会迫使经济领域垄断单位的成立，其他领域也可依此类推。

垄断，无论是商业垄断，还是政府或劳动力的垄断，都是反社会的；毋庸置疑，现代经济生活中存在着走向垄断的趋势。垄断是一个

重要的经济政策问题，而不只是理论上的突发情况。但是，传统的垄断理论从这些事实中得出的结论却是错误的：它认为垄断最大化地满足了商业利益，因此，在社会利益和商业企业的生存利益之间存在着与生俱来的冲突。垄断并不是商业企业实现其最大化利益的必要条件。事实上，它也不符合现代大规模生产工业的需求。

19世纪垄断理论的要义在于：最长时期内的最大化利润不可能由最低价格下的最大化产量——有效生产的社会准则——来实现，而只能由其反面，即垄断政策来实现。倘若现实果真如此，工业社会将不复存在，至少将面目全非，不再是一个由独立、自治的公司组成的社会。如果独立企业要实现自身利益的最大化，就必须争取垄断地位，那么反垄断法出台的希望将变得十分渺茫，因为没有一个机构会接受违反其基本生产需求和目标的法律制度。另一方面，我们也不允许商业企业走向垄断，因为这会否定社会的基本要求和需要。只有当社会进入工业社会后，自由企业经济才能实现，除此之外，古典的垄断理论得不出任何其他结论。古典垄断理论只能得出两种产物：国家社会主义或强制性卡特尔社会；就现实操作而言，两者几乎没有区别。

垄断理论至今仍然得到广泛的认同，甚至被奉为真理，它建立在这样一个假设——适用于18世纪——之上：供给是有限的，而需求总是无限的。根据这个假设，垄断行为总是可以获得最大化的利润。但是在现代工业条件下，有限的不是供给而是需求；在大规模生产的条

件下，供给就其定义而言，实际上是没有极限的。缩减产量和人为维持高价格，都不能帮助生产者实现利润最大化。相反，在现代技术条件下，我们能够以最低的成本实现生产最大化，从而实现利润最大化。亨利·福特最早认识到了这一点，这同时也是他最重要的成就和最根本的贡献。大规模生产过程的精髓与垄断理论所依赖的条件大相径庭。这一全新的假设将导致一场名副其实的经济革命。与所有的革命一样，由此产生的问题和因此得到解决的问题一样多；当供给弹性大于需求弹性后，大规模失业的威胁便应运而生。但是就垄断而言，新技术能够调和社会目标与公司目标之间的冲突。因为在采取大规模生产的现代工业中，垄断行为（人为地缩减产量，以维持产品的虚高价格）既不经济，又无利可图。相反，在最低的成本下进行最大化生产才是最有利可图的，同时也是最有利于社会利益的。

在现代大规模生产的条件下，盈利能力最大化取决于效率最大化。在一个垄断行业中，作为效率尺度的竞争性市场被消除；就像我们在上一章所讨论的失去了市场依据，运行效率的客观评判非常薄弱，甚至完全不起作用。换言之，在现代大规模生产的条件下，一个行业只有服从于竞争市场的检验——正是垄断所扼杀的——投入其中的资本才能实现利润率最大化。

20世纪20年代，当通用汽车公司开始快速扩张时，它的高级主管认为，从自身的最佳利益出发，公司不应该以完全控制汽车市场为目

标，而应维持较低的市场份额，使强大、健康的竞争对手得以生存——这与慈善或政治因素毫无关系，而是为了提高公司的效率和盈利能力。很明显，激烈竞争中公司的利益与把市场控制能力的稳步增长作为衡量自身成功的方式之间存在着此消彼长的关系。换句话说，也许存在一个临界点，当公司太过成功时反而有害于自身的利益。然而，这完全违背了19世纪的理论，后者否认这一临界点的存在。根据这个理论，在一个商业企业即将违背社会效益时，正是其盈利能力最强的时刻。事实上，企业最有利于社会利益的那一点恰巧也是它达到最大盈利能力的那一点。在现代大规模生产条件下，公司的盈利能力与社会生产最大化之间不存在冲突。

在政治或学术讨论中，人们仍未从整体上理解大规模生产技术使垄断的性质发生了怎样翻天覆地的变化。这从瑟曼·阿诺德先生《商业瓶颈》中可见一斑，该书试图用传统的垄断观念解释经历了巨变的现实情况，结果这位杰出的作者使自己陷入了一个又一个的矛盾之中。但是，公众作为一个整体已经明显地感受到，与四五十年前不同，垄断不再是经济政策的主要问题了。想一想西奥多·罗斯福的“反托拉斯”行动曾引发了多么狂热的浪潮，再比较一下人们在几年前的反垄断运动中，对“耸人听闻的事实”和精彩的闹剧所表现出来的冷漠，一切就很清楚了。

垄断理论所依赖的假设与现代工业生产的真实情况相去甚远，这恰恰揭示了另一个重要事实。古典的垄断理论，和所有古典经济学理论一样，都忽略了时间因素。其经济行为的模型使股票市场中的掮客在进行一项交易的同时几乎立即就完成了这项交易。因此，在传统理论中，任何企图控制波动和经济变化的努力都具有同样的限制性和垄断性。但是在现实工业社会中，经济活动总要维持一段相当长的时间，事实上，715年的商业周期构成了工业活动的时间单位。从经济意义上讲，企业在这段时间内实现的平均利润或损失，相当于掮客在股票市场中完成交易时所产生的利润或损失。在一定程度上，这取决于当今开发一种新产品或新工艺所需的时间长度，但主要还是因为现代工业生产要求庞大的固定资本投入。股票掮客每完成一笔交易，其资本在他们“停止入账”的那一刹那就得到了释放；工业资本则必须停留在投资项目中，惟有经历一个商业周期的长期生产才能得到偿付。

因此，在现代工业经济中，我们必须明确区分两种行为：平息周期波动的约束性行为，如限制产量或长期使用无效生产方式与过时设备的约束性行为。后者才是真正的垄断，因此是真正反社会性的。但是，前者确实有利于提高生产效率，也是符合社会利益的；它在商业周期中使用了更多的劳动力和生产能力，从而同时提高了绝对产量和每一单位成本的产量。

要在这两种不同的约束性行为之间划清界限，不是轻而易举的事，也不存在任何约定俗成的公式。每一个在经济变革中受损的人都确信自己是这一偶然的、短暂的力量的受害者，为了社会利益考虑，他应当受到保护；但是，在变革中受益的人则恰恰相反，他们认为这种变革符合社会的最佳利益。为此，人们做出了很多尝试。举例来说，美国最高法院曾把垄断分为“好的”和“坏的”两种。可是，我们依然没有一个明确、可靠的分析原则。重要的是，我们已经意识到，这两种表面上极为相似的经济行为其实有着根本的区别，否则，垄断力量的滥用总是能以社会稳定和生产效率为名得到保护。由于未能区分两者，我们把工会排除在反托拉斯法调节的范围之外，结果我们无法区分工会保护工人免受经济变革之灾的行为是否合法，因而宽恕了一些对经济垄断力量的严重滥用；由于未能区分规范性行为和约束性行为，我们没有采取连贯、可行的反垄断政策，来保护商业企业和社会的利益。

规模的庞大——是资产，还是债务

30年前，布兰德斯法官提出“规模庞大的祸因”这一口号，他坚信“庞大”的机构不仅具有社会毁灭性，而且在经济上和技术上也不具备存在的合理性。他将其产生的原因归结为人们贪恋或向往“巨头”所蕴涵的权力。

的确，不被约束的个人野心是导致大机构产生的原因之一。由此产生的庞大机构是反社会的，也是不合理的——如布兰德斯法官所言。当然，这种情况并不局限于商业领域，布兰德斯法官在晚年时期清楚地认识到，不仅商业领域能诞生极少数的“小拿破仑”，工会或政府里也同样有可能产生“小拿破仑”这样的人。我们甚至可以这样说，在自由企业制度下，这些人最不可能进入商业领域，因为这个领域拥有其他领域不曾拥有的竞争制动系统。但在紧急关头，例如战争中，大“巨头”将大量涌现，因为那时人们特别看重组织能力和驱动力——这些正是大机构在经济和技术上所具有的存在必要性。因此，今天我们的社会才会有这么多摇摇欲坠的私人帝国，它们都逃不过“庞大的咒语”。这些私人帝国或是属于战时生产中涌现的“奇才”，或是工会领袖的王国，或是政府部门过度膨胀的产物，把这些庞然大物压缩到正常的规模将会是一个痛苦的过程。

然而，规模庞大的真正问题在其他的方面：在于现代工业体系中，规模庞大在经济和技术上所具有的存在的必要性。布兰德斯法官坚持认为规模庞大在经济上是无效的。但是，我们知道，在现代工业生产中，尤其是在大规模生产中，小型生产单位不仅效率低下，而且可能根本无法生产。当然，公司的规模存在着一个上限，超过该上限，公司的效率就会下降。但是，下限也的确存在，而且，在大部分现代工业中，下限还相当高。有趣的是，亨利·福特在赞助小型“农村企业”时，是布兰德斯法官最忠实的追随者，但是他所拥有的位于

里弗鲁日的工厂正是国内规模最大、集中程度最高的生产单位——许多观察家都认为它的规模绝对超出了最有效的规模。

因此，我们现在处于这样一种境地：那种属于一体化大型公司而非“巨头”或“老板”的“庞大”，在经济上不仅是必要的，而且还是高效的。所以，从经济的角度看，规模庞大在社会范围内具有较高的生产力。但是，这能推论到社会稳定和社会职能方面吗？或者说，有效生产的要求与社会稳定、社会福利的要求之间是否存在冲突？

毫无疑问，规模太大会产生问题，笔者在第2章中已经花大量笔墨讨论过这些问题。我们始终认为，问题的根源在于大型企业不能自动产生保障和控制机制，这在小企业经济中却能迎刃而解。然而，我们也指出克服这些障碍对于公司和社会的意义同样不可小觑。集权体制和官僚统治不能实现利润最大化。相反，公司为了维系自身的存续，必须谨防僵化的官僚主义作风，摒弃头重脚轻的集权集中体制，以及避免领导人才储备的枯竭。采用分权政策后，大公司就有办法克服规模庞大的职能缺陷——提供竞争市场的外部检验机制。总而言之，在大公司的经济效用和社会效用之间并不存在不可避免的冲突，只要大公司拥有明确的政策和组织结构，它就能获得小企业的一切优势，同时又不会丧失大公司原有的任何优势。

有一点常常被我们忽略：“庞大”的优势不仅限于生产效率，它还拥有巨大的社会优势，它不仅能使大公司降低成本，提高生产效

率，而且还有利于社会稳定。这些优势仅属于大企业，小企业无论采取何种组织体制，都无法获得这些优势。

在通用汽车公司的职能工作组中，有专门的组织负责协调公司的各个生产单位，使它们以比在单独生产时更低的成本和更高的效率进行生产。这一点在研究实验室上表现得尤其明显。按照各个分部在通用汽车公司中所占的比例，即使每个分部建立一个相当于这一比例的两三倍的研究机构，其研究成果——反映在新产品和新的低成本的生产方法——也会比一个大型研究实验室的效果差很多倍。只有极少数分部能够雇到像中央实验室那样的高水准人才；而且，一个实验室的有效在很大程度上取决于它是否能把一大群教育水平、生活背景和工作方式各不相同的人融合在一起，协调工作。同样的道理也适用于那些较少的公共服务，如负责工程、制造、销售和公共关系的工作——更不用说一个集中会计系统的运用，集中的金融服务或是法律事务的集中处理可以节省多少时间和金钱。哪怕在小的单位，比如一些极小的分部，职能工作组也会向它们提供最先进、最有效和成本最低的工程与制造方法、最先进的研究成果，以及有关大规模生产领域的最全面的知识。

“庞大”的另一个重要优势在于：它能使商业企业拥有自己的政策和决策机构。这一决策机构能远离日常琐碎事务的困扰，从长远考虑问题，兼顾组织与社会的关系。大公司若能与其产品零售商维持良

好的关系，整个社会当然能直接从中受益。正如我们看到的那样，汽车生产商需要一个强大而健全的经销商组织和一个同样强大而健全的二手车市场，它们的长期利益与小企业的社会利益并不冲突，但是，要求实现新车销售最大化的大公司的短期利益和小企业的社会利益之间却存在着潜在的矛盾。对于普通的中小型企业而言，其最高领导层往往很难同时兼顾短期与长期的发展，很难对长期发展问题充分关注并建立同时满足公司长期利益和有利于小型企业人员的政策。一个小型汽车公司的总裁可能必须把全部的时间和精力用来解决眼前的问题，因而忽略了公司的长期利益和社会的利益。而在通用汽车公司，最高领导层由于获得了超脱的地位，所以能协调好这两种长短期利益之间的关系。由各分部管理层负责解决眼前的问题，由核心管理层着眼长远，这样，通用汽车公司就能够像人们期望的那样，制定出符合公司长期利益——当然还有社会长期利益——的政策，同时又能在公司内建立起直接反映这两种利益的机构。

这引申出第二个观点：由于大型企业能将其短期收益从属于长期政策，所以“庞大”也有利于社会稳定。这可以反映在产品定价、商品销售和材料采购等方面。同样也适用于雇佣政策；以通用汽车公司为例，它实施了一项工头雇佣计划，以确保管理人员在萧条时期的就业。从长期利益考虑，在萧条时期仍然雇佣多余的工头可以保持技术队伍的完整性，但是一个小企业却很难承受由此增加的即期成本。

最后，“规模庞大”的机构——如果建立在分权体系之上——比小企业更容易发掘、培养和提拔有能力的员工。如果小企业有计划地在组织内部挖掘人才，并培养它们的领导能力，那么它很快就会发现潜在的领导者超出了它有能力雇佣的范围。倘若出现这种情况，受过培训的人要么离开组织，要么是焦灼而痛苦地等待他们的上级死亡或退休。不管哪种情况，该企业都会很快放弃其领导发展计划。通用汽车公司因其规模“庞大”，可以建立一个人才后备库，却又不用担心因此造成训练过度或人员剩余。在这么大的一个组织中，一名受过培训的员工总能找到一个位置。即使培养他的分部没有空缺，其他地方也迟早会出现空缺；他可能被派往纽约或底特律的中央办公室，也可能被调往海外机构等。无论如何，他不会被公司抛弃，也不会在等待中失去活力。在这样的大型组织中，管理层自然而然地承担起培养下属领导能力的职责，同时又没有普遍存在于小企业管理层的恐惧：培养一个能干的下属意味着促使自己失业。

所有这些优势都只能在一个采取分权体系的大企业中获得。可见，分权体制是把“规模庞大”由社会负担转化为社会财富的前提条件。如果采取集权体制，“庞大”——无论是因为缺少合适的政策，还是因为生产单位过度膨胀以致无法有效地实行分权制度——就将损害社会的稳定与运行，一如它对公司稳定与运行所造成的危害。但是，就其自身而言，现代技术条件下经济效率所要求的规模庞大和社会稳定与运行的要求之间并不存在任何冲突。

2　生产是为了“有用”，还是为了“盈利”

从字面上考虑，几乎再没有哪一句口号比“为了有用而生产对为了盈利而生产”这一说法来得更没意义了。这句话仿佛在说，我们的经济机器所生产出来的产品——例如国家饼干公司生产的面包——不是供人们享用的，或者根本就是被糟践了。然而，即便我们忽略这句口号的字面意思，仅仅关注其所要表达的含义，我们仍将发现，有几处看似矛盾的地方其实未必。

把“为了盈利而生产”和“为了有用而生产”两者对立起来的做法，常常意味着拒不接受利润是经济行为和成果的一种先决条件，而盈利性则是经济行为和成果的衡量标准，要求我们用“服务”来取代盈利性作为经济行为的原则。

这一口号常常还意味着拒不接受“盈利动机”是社会上一切经济行为的指导原则。

这一要求还隐含另一层意义，我们进行生产是为了“有用”而不是为了“盈利”，那就是排斥一个可以让消费者在其中自主决定自身需求的经济体系，而倾向于另一种由政府根据其自身利益和社会利益来决定应该拥有什么的经济体系。这一点，毫无疑问，是在攻击竞争市场及市场价格体制作为生产和分配的指导力量。

这三层意思的共同点就是："为了盈利而生产"不仅是多余的、"违背自然本性的"，而且还会导致一个有悖于社会及个人最大利益的经济结构。而"为了盈利而生产"却是理性与效率的原则，是公司立足的根本。这样一来，提倡"为了有用而生产"便无异于确定了在社会的需要与公司的需要之间的矛盾。

有人认为应当把盈利性以外的其他标准奉为经济行为和成果的衡量尺度、决定因素，之所以会产生这种想法，乃是因为对经济过程的性质有误解。从定义上来讲，每一次经济交易都是对未来前景所下的一场赌注，因而每一次经济交易中都包含了相当大的风险因素。在早期经济发展中，所谓风险就是那些粮荒、虫灾、植物疫情和自然灾害等；而对于这些风险，即便那些最简单、最初始的经济体系也无从回避，无法控制。经济体的复杂程度越高，任一经济活动可能引发的风险也就越复杂。

加之于一个静态经济体的影响将以双倍的效力加之于一个处于扩展状态的经济体。经济生活的常规风险当中又加入了扩展的风险。这些风险到底大到什么程度，研发工程师们的"拇指规则"是这样描述的：十个新开发的产品当中只有一个会获得商业上的成功；而现代研发工程师们则比前人更进了一步，把这种扩展转化成了一道有条理、有组织、可预见的过程。这些风险之外又增加了不确定的因素，这些不确定来自于没有人能够预见新产品开发成功需要多长时间，也许得

等上15年——这个时间一般是省不下来的——一种新产品或新工艺能获得认可。因此，无论是对资本家、社会主义者还是山顶洞人来说，利润都是一笔理所当然的冒风险的回报，是所有经济活动的基石。一个对风险不能做好准备的经济体注定将遭遇坐吃山空，积贫积弱，生产力日益低下的情况。

利润，除了是预防未来风险的一笔保险金之外，还是新的资本设备的惟一来源，没有它，经济的扩展就无从谈起。只有通过把资源或它们的产品留到将来使用，才能创造出新的资本，它来自总产量与当前消耗掉的产量之间的差额。这一差额便是利润。利润越高，一个经济体发展的速度就越快，就越能经得住动荡与波折，从衰退中复苏的速度就越快。一个经济体的增长速度与稳定性都与利润直接成正比。（我在这里有意回避了凯恩斯主义对“投资”与“储蓄”的重要区分，那是对作为经济扩展基础的利润和排除在经济用途范围之外的利润两者所作的区分。我之所以不去触及这个问题，首先是因为，它不影响我的整体观点；利润仍然是新资本设备的惟一来源。其次，获取“投资”而非“储蓄”这一问题将在下一个关于稳定就业的章节中展开广泛讨论。）毫不意外，在今天的所有工业国家里，苏联的工业生产利润率最高，但这并不意味着苏联是一个“资本主义”国家，它仅仅表明苏联的经济正在以惊人的速度扩展，并且又由于它是一个“计划经济”体，不会对偏差做出自动调控，从而正处于罕见的高风险状态中。工业扩展的关键一直都在于提高每单个工人的资本投资量；描

述这一数据增长的曲线与显示生产率、产出量的上升曲线是互相平行的，而资本设备的惟一来源便是利润。

实际上，美国的经济运行所依靠的利润额很明显是太低的。我们必须提高利润率，这不仅仅是为了实现经济扩展以满足维持就业稳定的需要，同时也是出于对国家实力与生存的考虑。

过去，美国对另一种资本的依赖达到了前所未有的程度：开发利用富饶的物产，占领并“开采”处女地，大肆挥霍木材、石油和矿产资源，这些其实都不是真正意义上的资本。亨利·乔治认为占用新大陆是资本的惟一来源，这种想法是错误的；资本的惟一来源是利润。但是他的这一错误也在情理之中，因为在19世纪的美国，富饶的物产跟人为产出的资本一样，都是经济扩展的基础。而西方世界的其他国家情况也大致相仿，仅仅在程度上稍逊于美国罢了；其中尤以英国为甚，只不过它所占用与掠夺的是海外殖民地的自然资源，而不是其国内资源。如今我们再也不能把经济建立在对富饶物产进行大肆挥霍的基础上，未来我们对利润的依赖程度将越来越深。

首先，在现代技术条件下，产业扩张所需要的资本数量是如此巨大，仅靠“自然”资源是无法满足的，只能来自生产的利润。（这并不意味着资本投资已经达到了“边际效益递减的临界点”，即在这一点上，需要越来越多的新投资才能维持生产率的增长，但此时生产率的增幅已开始下降；相反地，所有证据均表明，近25年来单位资本投

资的生产率一直在迅速上升，而且至今仍保持着增长态势。我们的经济机器实在是太庞大了，但靠动用长期积累下来的诸如土地等“自然资本”将显得过于单薄，不足以支撑我们这台庞大的经济机器，这就好像我们的货币体系是如此庞大，但靠开采矿石根本无法获取足够的铸币材料，两者是一样的道理。）其次，工业化已经成了一个全球性的过程，它意味着，从前的殖民地原料生产地区现在为了自身的发展也需要“自然资本”，而在过去的150年中，欧洲，特别是英国的工业发展很大程度上正是建立在对“自然资本”进行占用与开发的基础之上的。最后——也是最重要的一点——我们再也承受不起按照现在这样的速度去挥霍自然资源的代价了。土壤受到侵蚀，土地的肥力枯竭，森林资源遭到破坏，不可再生的燃料和矿石资源被过量消耗，这些已成为世界性的普遍现象。但是美国在这个问题上比其他任何国家都陷得更深，特别是在两次世界大战期间，我们完全沉溺于一场对自然资本彻头彻尾的疯狂掠夺之中。为了国家防卫、社会繁荣和民族存亡的大计，我们必须坚决保护并建设我们的自然资源，决不允许把它们当做资本的廉价替代品。资本形式只能有惟一的来源，它不会因为使用而遭到破坏，相反地，它是一种可以更新再生的来源，它就是——利润。

如果说“哪怕没有利润，经济生活也能维持下去”是胡说八道，那么同样的，认为除了盈利性以外还存在其他衡量经济行为成败得失的标准，这种想法也是荒谬的。当然，为了社会利益考虑，一个社会

完全有必要开展大量非盈利性活动，但是，尽管所有这些活动的开展本身没有任何经济利润，但是所有这些非盈利活动必须从经济活动的其他分支领域的利润中得到偿付，否则，整体经济就会萎缩。盈利性只是经济合理性的另一种说法，而除了经济合理性之外，还有什么别的合理性能够对经济活动做出评判呢？

人们之所以会对这个关键点常常产生误解，原因在于习惯上把下面两者混为一谈了：一个是“盈利性”，它是社会行为的客观概念；另一个是“盈利动机”，它是个体动机的主观概念。将如此大相径庭的两个概念混淆始于实用主义哲学家和那些处于古典经济思想阶段的经济学家，他们错误地不是从经济生活的客观状况，而是从一种完全谬误的个体行为心理状态中推导出“盈利性”这个概念。话说回来，产生这一错误也是可能的，因为，尽管这些经济学家生活在一个经济蓬勃发展的年代，但其经济思想的基础仍然是一个静态经济的概念——一个均衡的概念。诚然，即便是一个静态经济体系中的亏损并非为经济过程本身所固有，而是由某些外部机制所造成的，例如天气、虫害和瘟疫等。对这些外部侵扰的不可避免性的忽略，就会给古典经济学抹上一层抽象特征，如同棋局般；古典经济学家们倾向于纯粹理论式的、半数学化的公式。

我们现在知道，关于均衡状态的假想不仅是不现实的，而且均衡状态本身也并不值得向往。在现代工业条件下，没有什么威胁比一个

必然导致全面失业的静态经济来得更严重了。我们再不能追随那些古典经济学家，把利润看做是——充其量也只是——防止均衡状态免受外部侵扰的一种手段。在一个日益扩展的经济中，利润和盈利性对经济过程起着至关重要的作用。在我们的理论经济学中，这一点得到了充分肯定。（有两本书为“动态经济”这一现代思想的发展开辟了道路，它们是弗兰克·奈特的《风险、不确定性与利润》和熊彼特的《经济发展原理》。有趣的是，尽管这两本书是在各自独立的状态下完成的，它们却不约而同都是在第一次世界大战爆发前不久的几年内创作的。这两部著作对经济思想的贡献当可与凯恩斯比肩——如果还谈不上超过后者的话。凯恩斯代表了均衡经济学最后的也是最先进的模式，而弗兰克·奈特和熊彼特则为动态经济学开拓了一片新领域。）即便在俄国，把利润视做是“资本主义”典型的马克思主义教条也被正式废止了；最近引发苏联国内众说纷纭的官方理论修订，主要就在于肯定了盈利性是任何社会或经济体系下生产的衡量标准与决定因素。然而，新观念要想深入人心尚有待时日，因此，公众讨论仍处在“盈利性”与“盈利动机”两个概念混淆不清的影响之下。

这个问题已远不止是一个理论问题了。由于概念混淆，我们的经济政策遂无法理解：经济扩展必须要靠利润。要决定利润的投向、它们如何被投资以及哪些活动应该进一步推进，这是经济政策理应面对的重要决定。只要我们希望经济发展的这个前提还成立，“我们是否需要利润”这个问题就压根儿是毫无意义的了。概念的混淆还让我们

没有看到这样一个问题：对于我们期望的经济发展而言，美国经济运行所依靠的利润率实在是太低了。

盈利动机

利润和盈利性都是经济行为的客观标准，它们与某个给定的社会信仰或某些特定的制度均没有关系，而是适用于任何社会的，无论社会采取何种组织结构都不影响其适用性。从本质上说，利润和盈利性只是用经济术语来表达的能量守恒定律。

另一方面，“盈利动机”则牵涉到人类的行为和反应行为。而且在“资本主义”社会里，“盈利动机”还在特定机制中被制度化了，出于“盈利动机”的行为表现也就相应受到社会的认可与奖励。正是“盈利动机”这一受到社会嘉奖的、以获取最大物质利益为目的的个体行为受到了攻击，被指斥为是“违背自然本性”的、“反社会”的。而既然在一个自由企业经济社会里，公司的指导方针与目标宗旨都是要满足这一“盈利动机”，于是就引发了下面的问题：“盈利动机”难道真的与一个稳定并健康运转着的社会是格格不入的吗？

有人攻击盈利动机，说它违背自然本性，并且与那些与社会和个人双方都更有裨益，也更本原的人类动机相抵触。与对盈利性的攻击相仿，两者都有一部分原因在于对实用主义经济学家错误的心理学做出了过激反应。他们声称人类有着“讨价还价、斤斤计较”的天性，

并从这一天性中推演出古典经济学的法则。我们今天知道，其实并不存在这样一种“讨价还价、斤斤计较”的天性。如果需要证据来解释这种实用主义观点的谬误之处，不妨去看看现代文化人类学和现代心理学，里面都提供了充足的佐证。（读者将在卡尔·波拉尼的《巨变》（纽约，1944）一书中读到这类佐证的精彩概要。）我们还知道，在大多数人类活动中，动机都完全不是单一的，我们找不到任何一个人会对可能取得的收益与可能付出的努力做一番“简单明了的计算”，然后在此基础上采取行动；而上述观点却正是古典经济学家论述经济行为的理论基石。最后一点是，我们知道正统经济学家在运用实用主义的“愉悦-痛苦计算”，把工作等同于“痛苦”这一点上是大错特错的。失业带来的心理创伤与社会负效应都已确凿表明，无所事事只会起到破坏作用，远非人生乐趣；而工作也并不是什么苦差事，它是人类赖以生存并获得自尊的必然需要，而且工作本身就是萌生自豪感与满足感的情感源泉。盈利动机作为人类命运的控制器和人类行为的自然法则，它当初赖以萌发的心理环境何在？我们今天已几乎看不到一星半点的痕迹。

不过，如果我们说盈利动机并非人类与生俱来的天性，人类天性是与“邪恶、违背自然本性、对社会无益”的说法截然不同的，下面两个信条构成了这一说法的基础，而这两个信条既站不住脚，又与它们自己试图取而代之的先期理论——关于盈利动机的教条——同样荒谬。这第一个信条就是，人类的“创造天性”不仅对自身而言是有益

的，而且仅此一项便足以使人类具备社会性的生产能力——关于这一信条，维布伦在他那著名的将“工业”与“商业”相并列的提法中曾有表述。而第二个信条则声称，要是没有盈利动机的话，人类社会将是一个平等与安宁的社会，而一切争权夺利的冲动以及一切矛盾冲突与不平等均是贪欲的结果。换句话说，这两个信条都把盈利动机看做是人类实现大同世界惟一的——至少也是最主要的——障碍。

我们不能过分强调说，没有任何社会可以依靠人类的“创造天性”而存在。为了维持社会生活的正常运转，一个社会必须始终奉行某种组织原则，它能把个人抱负与个人动机限制在符合社会宗旨的范围内。要不然的话，社会生活赖以存在的基础——人类协同共济的努力与奋斗——就无法实现。如果我们不把利润和盈利性当做减速装置，让它们起到控制作用的话，我们就必须设计出其他的社会机制来把个人的主观热情转化成社会的客观绩效。

以受雇于汽车生产业的人员为例，我们将会发现，“工人的天性”引领了千差万别的结果，这取决于我们是把目光投向工程师、一线制造工人还是销售经理。对工程师而言，成就与工艺的最高标准就在于那辆功能最齐全、性能最先进的汽车，它在工程研发、材料选取以及款式设计诸方面都体现了最上乘和最新颖的品质。他可能会觉得另外的一些考虑因素，诸如低廉的价格、操作简便的生产工艺、用户的使用习惯以及舒适感等，会与他自己在工艺方面的想法有所不同，

甚至相互冲突。他会不停地修改自己的设计，为的是好把最新的工程改良成果加进去。而一个制造工人用以衡量自己的工艺与成果的标准首先是低价、速度以及简便的生产操作。他的理想是一个永远不变的工程设计方案。有一句出自“制造王子”亨利·福特的妙语精当地概括了一个制造工人对消费者的偏好与愿望的态度：“反正车子是黑色的，随便顾客想把它涂成什么颜色都行。”而销售经理——或任何一个以销售汽车为业的人——最终则会在一辆畅销的，即“看上去有百万身价”并能满足消费者攀比心理的便宜汽车身上体会到最大的成就感——而这一点在工程师或制造工人看来是多么的不合理。每一个人身上都带着富有创造力的“工作天性”，然而某一方面的天性都只有以牺牲另一方面的天性为代价才能找到自由驰骋的空间。如果社会需要汽车，它就必须做到让每一个人的天性都服从“社会满足”的客观准则。无论这样一种客观准则与个人的本性——早在历史初期人类就开始探讨这个问题——发生多么剧烈的“冲撞”，社会都必须接受它。

盈利动机可能不是最好的减速装置，而且它也绝对不是惟一可行的一个。但是，如果因为它是减速装置就诋毁它——这正是维布伦的做法——理由未免不够充分。我们必须回答的问题不在于盈利动机究竟是好是坏，而是它作为将个人动机与意愿统一起来的社会原则，效率究竟是高是低？

如果一个社会确认经济进步与经济目标对社会而言是有效的、有益的，那么在这样一个社会里，盈利动机就将是最有效的社会工具；而在其他任何社会里，盈利动机都不可能成为一种有效的机制。例如在中世纪，各种政令、教令都认为经济目标脱离社会，有违伦理道德，那么以这种观点来看，盈利动机显然是无效的。而在一个就像近200年来我们所处的社会那样信奉经济进步是值得追求的社会里，盈利动机便是一个有效的融合机制，因为它把个人动机和行为与工人的社会宗旨直接挂起钩来了。当然，在那些不适用经济理性的社会生活领域，例如艺术领域内，这么做是会有问题的，但比起中世纪在把非经济主观原则强加到带有经济理性的经济领域中去时所碰到的问题，前者并不比后者来得更严重。换言之，尽管没有哪一个社会是尽善尽美的，也没有哪一条社会综合原则具有自动调节功能，但盈利动机仍然是最有效、最简便的机制，它能够把个人的主观积极性转化成为给定条件下的社会宗旨和行动，转化成为我们这个时代的信仰。可能下面这句话是对这一结论最好的注脚：苏联在工业中采用经济奖励和激励的做法上并不比任何资本主义国家逊色，甚至更为突出。因为，无论苏联与西方国家在社会原则和制度上存在多么巨大的差异，两者在经济目标上的信念却是一致的。

权力欲

对盈利动机负面评价的第二个方面是：它诱发了权力欲和支配欲，并且成为阻碍和平与平等的惟一或主要的障碍。这种看法是否正确？当然，盈利动机并不是人类与生俱来的天性，但是，人类天性中存在一种追求权力的欲望，而对利润的追求仅仅是它的一种可能的表现形式。如果我们消除盈利动机，社会也不会因此变成人人平等的太平盛世，人类的权力欲将以另一种形式表现出来。

人类第一部伟大的训词——托马斯·莫尔的《乌托邦》——谴责盈利动机是万恶之源，并声称铲除此动机乃是实现人间天堂的关键，它充分表明了传统论点的缺陷所在。莫尔的理想社会完美无缺，人们和平共处，没有冲突和野心，而这一切仅仅是因为消除了财产和盈利。但是同时，几乎在同一页上，莫尔又提出了一个精致的社会体系，把名誉和晋升作为社会权力和政治统治的基础。然而他从未认识到这一显而易见的矛盾：人们对名誉和晋升的追逐必会立即带来野心、冲突、分裂以及他刚刚通过消除盈利动机而铲除的人们对权力和名誉的贪欲。柏拉图——莫尔也是一个柏拉图学派的信徒——在这一点上的认识比莫尔更深刻，但是，他在《理想国》一书中提出的建议，即禁止任何人执掌政权，除非此人老到已无野心，这一论点更不实际：难道野心和荣誉也有年龄的限制吗？历史上一旦某人直至晚年才拥有权力，他的权力欲、野心、统治欲和结党营私通常会病态地膨胀。

请允许我再次论及现代人类学的发现：卢梭所推崇的“原始社会，人人平等”这一感性概念已被完全推翻。事实上有很多原始部落，根本不知道我们所指的私有财产。然而，原始社会中也并不存在真正的共产主义；对于一个原始社会来说，共产主义是一个太过复杂的社会体制，因而无法得到实现。此外，在我们所知的每一个文明之中都存在一种动力，即被社会认同的对权力和名誉的追求，而社会组织正是围绕着这种权力和名誉建立起来的。

实际上，我们并不需要人类学来告诉我们，社会是以人类追求权力和社会认同的天性为基础而建立起来的。千百年来，我们已经知道骄傲是人类基本的特质。以古希腊和文艺复兴时期的观点来看，我们或许会将骄傲视为美德。但是，以基督教的教义来看，我们或许会把骄傲看做是一个人失去天恩的起因和后果，以及此人堕落的根源。但是，我们从不指望建立一个没有骄傲的社会。作为一个基督徒，政客也许会发掘人类的弱点并努力去克服自身存在的这些弱点，但是，作为一个政客，他必须接受骄傲及其表现形式都是社会存在的原因，并且是任何社会组织中的一个常量。政客不必压制或克服权力欲，这是哲学家和圣人应该考虑的问题。政治上的问题则是如何将对权力的追求引向最具建设性或是破坏性最少的渠道。

根据一般观点，一切追求权力的动机都是不好的，因此盈利动机也是不对的，这逃避了问题的症结所在；这也许是一个合理的神学观

点，但与政治无关。如果说没有盈利动机也就不存在对权力的追逐，所以盈利动机就是错误的；这种论调甚至谈不上不合理的神学观点，简直就是胡说八道。惟一相关且有意义的问题是：盈利动机是不是权力欲望能够导向的所有积极方向中最有效的一种？

我不认为任何人能给出一个标准答案，完美无缺的答案只有在宗教或哲学领域的讨论中存在，而不存在于政治或社会组织领域的讨论之中。但是我们可以说，在所有已知的、可用以导向权力欲望的渠道之中，盈利动机拥有如果不是最高也是非常非常高的社会效果。其他所有已知的权力欲的表现形式都是通过赋予野心家直接的权力，以及对其下属的支配权来满足他们的权力欲的。盈利动机只是通过对事的权力来满足权力欲望。

长期以来，我们认为我们能够控制人类对其他人的统治，例如，通过制定人权法，或通过公开选举，或是用法律、程序的规则来取代独断专行。然而，它忽略了一点，即家长式作风或许极具亲和力，但往往会造成独裁，或失去控制——只是因为家长式管理以统治者所能做出的最佳判断取代了所有被统治者的综合判断。那么，如果统治者对人的支配权一旦被认为是“法定权力”时，谁又去控制统治者呢？就我们所知，盈利动机可以把野心由对社会有破坏性的支配人的欲望转到对社会有建设性的方面，即经济生产上。虽然这种引导本身是不够的，但它却能够保护人们的生命和生活，避免它们成为人欲望横流

的抵押品或权力斗争的牺牲品。历史上臭名昭著的恶棍总是那些一心追逐权力，但又保持“廉洁”的人，而非醉心于追逐经济利益的那部分人，这种现象绝非巧合。罗伯斯庇尔和希特勒都不会被金钱收买，他们根本不具备经济上的贪欲。但是，这并不会使他们变得对人类有任何益处，他们只对权力感兴趣而对其他一切漠不关心，这更突出了他们缺乏人性的一面。

当代最具才华的作家之一，阿瑟·凯斯特勒，最近提出了一个观点，称社会行为从本质上说只有两大类型，即对社会效益的放弃和对赤裸裸的权力的追逐。尽管不是什么新论调，却也振聋发聩。然而这一观点同时又极具破坏力，它否定了社会生活的全部意义，也否定了存在一个美好的和自由的有意义的社会的可能性。要想拥有一个自由的社会，我们必须创造条件，让一个人在社会中活动和生存的同时无需自我毁灭，无需奴役同类。我们必须驾驭权力的贪欲，使之为某个社会宗旨服务。在一个认同经济目标的社会里，盈利动机可以实现这一要求。

我们不必把盈利动机看得有多么高尚，也不必把它奉为人类行为的至善。但不管是高尚也好，是卑鄙也罢，它恰恰能把人们的权力欲望引导到危险性最小的渠道上去。诚然，盈利动机并不能带给我们一个自由的社会；时下，人们把资本主义等同于民主，这绝对是肤浅的，它完全混淆了概念。仅仅依靠盈利动机来实现自由社会的可能性

微乎其微——任何其他的人类动机也是一样——但是它却比其他类型的动机更贴近自由社会；在其他类型的动机下，权力欲望可能横行于世。自由社会的基石不是人的动机，而是人的理性，它往往要和由权力欲望或其他动机引发的邪恶与堕落作斗争。盈利动机与人类骄傲的其他类型的动机下，权力欲望可能会横行于世；而自由企业社会的盈利动机还包含了强有力的防范措施，以抵御人类骄傲在政治上最危险的后果，即嗜权的暴政。

市场

人们对于利润的最持久、最尖锐的批判是为了反对把利润作为社会的经济生活的组织原则，其实就是反对市场制度。

任何一个社会都必须以某种形式执行一个自由企业制度下的社会通过市场所执行的职能。它必须分配稀缺物资；它必须将个人动机和行为整合为社会利益服务；它还必须能够决定经济行为的方向和抑制错误的发生。

如果我们拥有充足的物品，我们事实上就不需要任何分配稀缺物品的机制。真正的充足意味着无需任何人为努力，物品都能自我生产。除了在经济发展的最初阶段和热带地区，这种情况不仅是绝无可能发生，而且也是无法想象的。如果通过某种魔法，无需努力就能取得我们想要的物品，我们必须发明某些必须通过努力才能得到的东

西，以便建立一个基本的文明社会。不仅在我们所处的社会中必须通过劳动来取得社会地位和自尊，而且在处于自然富足的原始部落中，任何文化的发展都是建立在人为或社会创造的劳动的需求上的。人类社会只能建立在共同努力的基础之上。虽然组织努力的目的各不相同——可能是为了宗教信仰，也可能是为了战争或经济发展——其基础必定是有生产力的劳动的组织。

当我们在前文中所论及“盈利动机”时，也讨论了需要社会整体性的原则。我们只需作以下补充：这种整体性赖以存在的基础是社会拥有的统一的价值标准和共同的评价标准，可以用来衡量和比较每一个人的不同贡献。

每个社会都需要统一和对经济行为的控制。最重要的是，它需要一条能够在经济努力的方向和经济资源的分配发生偏差时，及时发现并纠正这些错误的途径。在一个静态的经济社会中，例如一个原始部落，经岁月洗礼而被神化，经宗教仪式得到巩固的传统观念就有能力做到这一点。但是一个扩展的经济必须依靠系统自身一个统治者来防止方向性的偏差，及时纠正错误。否则，错误一旦产生，就将愈演愈烈，直至发生经济危机。

市场通过定价机制来执行这些职能，即确定经济上合理的价值，并以此作为经济生活的组织原则。稀缺物品，即收入是根据个人对经济生产的贡献加以分配的，至少理论上没有其他的分配原则。人类的

劳动也简化为用价格这种统一的标准来衡量，由成本和价格定义的最大化经济效率决定了在市场体制下的人类劳动的组织与协调。竞争市场里，价格对成本的持续作用为所有经济活动提供直接的、持久的、自动的规范。

反过来，作为合理的经济价值概念，价格是以承认经济行为的最终目标是满足个人的经济需求为基础的。人的经济需求是经济生产的最终判断标准，而个人在相互竞争的商品中做出的购买决策最终也操纵着市场体制下的生产和市场的方向。

许多支持或反对市场体制的传统理论都是脱离实际的，它们视市场为一个理论上的抽象，一个完美而普遍的抽象。但市场并非如此，它是一个人为的社会机制，它运行于社会中，而非真空状态。除了经济问题以外，社会还需考虑许多其他问题；除了满足公民的需求和需要之外，还需承担许多其他的责任。赫伯特·斯宾塞就忽略了这一点，70年前，他谴责诸如社区的消防梯和免费学校之类的社会服务是“社会主义”行为，会破坏市场体系；类似的当代英国的社会主义者（芭芭拉·伍坦的著作《经济学的悲哀》在大萧条期间深受欢迎。）解释了人们在市场中的行为并不总是取决于经济理性，试图“证明”市场体制的失败。

一个在持续发展的自由企业社会中，运行中的市场与教科书中理论上的市场有着天壤之别。在一个运行的市场中，竞争不是，也不可

能是完美的。即使不存在重大的垄断意图，也没有哪个经济体制能够或者应该实现完全竞争的理想市场。必定存在很多小型垄断企业、区域垄断企业或是接近垄断的企业。位于法院对面的餐馆某种意义上就垄断了来法院办事的律师和其他人的午餐；同样地，一个药店老板的兄弟恰巧是小镇最优秀的医生，通过利用这一优势，他也实现了某种垄断。也许除了大规模购买方的专业采购员，几乎无人是在一个完全自由竞争的市场中购买商品的——但是，即使这个采购员与出价最低的卖方达成协议，竞争还是因为地域和信息交流受到了严重制约。

更为重要的是，市场理论中的消费个体实际上并不存在。非经济性的需要和渴望与经济性的需要和渴望表达出来的需求是一样多的。不同的国家、地区和阶层之间的社会偏好也各不相同。对一个南方的有色人种的农民而言，一件手工制作裙子或套装标志着他社会、经济地位低下；但在公园大道上，这类服饰却又能显示着装者的标新立异。一模一样的香水，定价5美元的会比定价50美分的卖得更好。社会特权、习惯、传统、恐惧与希望、时尚以及攀比心理，从经济上来讲都是非理性的因素，但却有力地左右着个人的经济行为。

经济回报，即收入，并不总是依照人们的经济贡献进行分配。每个社会都会给予名望、权力、称号等非经济回报，人们往往更热切地渴望得到这种回报。对于一些按照严格的经济术语属于非生产性的服务，包括从牧师到投机商人的各行各业，社会也必须付给他们报酬。

有经济产出的服务根据职业或行业所享有的社会尊重多少，以及它们的经济产出的多少为同等重要的衡量标准来给予回报。同样，在公众眼里引人注目的工作都付酬太多；无论在何地，体力劳动或提供个人服务的工作都是给了较低的薪酬。当工作与其经济效益之间的关系是间接的或是难以衡量的时候，社会习俗将会起到决定性的作用，例如从事研究工作的物理学家和公司律师之间的相对经济地位的决定就说明了这一点。由于要维持社会安定，我们人口之中最贫穷的群体，例如摘棉花的佃农，会得到比其产出的经济效益高得多的回报。仅仅从经济生产的角度来看，摘棉花的佃农在全年中只付出了45个星期无需技能的劳动，这是因为棉花只在收获的时候需要照料。若仅根据理性的经济原则，将支付给佃农的报酬视作对45个星期的劳动所支付的工资，那么每年200或300美元的报酬确实是太高了，而且根本不合理。但是，所有人都会抗议说摘棉花的佃农的收入应该比以上方法来计算的报酬高很多，因为他必须维持最低的生活水平，而应用理性的经济原则来衡量他的工资是滑稽可笑的。

因此，市场作为一个自由企业社会下的理性机制，只能被看做与教科书中所谓的市场相似，而且并非十分相似，但是这已足够让市场执行其主要职能。对于经济分析家或考虑是否购买某一物产的商人而言，认识到没有完全竞争的存在是非常重要的，但是现实市场不完全的或部分的竞争已足够遏制经济的低效率和错误的发生。显然，消费者并非按照——实际上，他们也不想按照——理性经济原则来行事。

现代广告业公开利用了这一事实，而且没有人会否认广告常常会滥用消费者的无知、轻信或恐惧、希望和不切实际的幻想。但是，即使广告会滥用这些因素，消费者手上的钱仍是经济行为的决定性因素。这就意味着，无论理性经济行为受到了多少限制，现实市场仍然执行分配稀缺物品和将个人的经济努力整合到生产的团队合作中。

因此，真正重要的议题并非那些没有建立起理想化市场的讨论，而应讨论市场建立的基本原则。在此，我们将讨论的就是这样两个问题：（还有第三种反对市场体制的主要观点：市场体制无法克服萧条与失业的缺陷。这一点在今天看来非同小可，而且完全不同于我们已经讨论过的观点，接下去，我们会用一整节的篇幅来讨论这一要点。）（1）市场具有社会破坏性是因为它要求一切事务都服从于经济标准，即服从于价格；（2）市场具有社会破坏性是因为它要求人们在经济生活中考虑的问题和关心的焦点都围绕个人的经济需求。这些议题之所以具有重要意义，是因为它们的理论基础都是正确的；市场确实使所有的社会活动都服从于价格，而且让所有的经济活动都服从于对个人需求的满足。然而，是否因此市场就是对社会有害的呢？

我们确实处于一个经济目的被神化的物质时代。可能有人会深切体会到西方国家正在放弃所有的真正价值，所有的传统观念和所有使生活变得美好的东西，去追求提高生活水平的幻影。对于那些看到过真正的贫穷，即见到过那些处于工业化前的国家的贫穷的人而言，这

一论点也许会有点缺乏说服力。但是，即使他们也会承认我们文化所引以为荣的物质目标并非人类所要追求的最高目标。但是又有什么其他目标可供选择呢？除非我们知道要用什么来取代经济目标，否则我们仍无法采取行动。无论多么糟糕，在我们抛弃一个运行中的体制之前，我们必须有可以取代它的更好的体制。认为事情不会变得更糟，任何改变必须又向好的结果转变，这在政治上通常是没有意义的。

建立乌托邦的过程是永无止境的，而且，由于它们点燃了人们的想象并成为人们的导航灯，但是，政治上应考虑的问题不应是理想上想得到什么，而是在可能的解决方案中，哪个才是最好的。作为西方世界社会生活的组织原则，战争是现今惟一可能替代经济进程的解决方案。这是希特勒的纳粹德国至今为止最彻底的非经济社会的尝试所能找到的惟一目标。纳粹领导人从一开始就想发动战争——他们中的一些人确实这样做了。但是，纳粹主义的巨大吸引力在于它迎合了德国人民对于经济目标模糊但强烈的反感。纳粹主义的悲剧并非它为人类对于战争的冲动提供了一个新的释放的机会，而是它将那些理想的不切实际的运动——这些运动都是反对经济目的而认为它们太过愚蠢、太过物质化——变质为战争和攫取的这种最低级的物质信奉，而这恰恰是因为这些运动都是不切实际的，也就是完全起反面作用的运动。

没有证据显示在其他地方采取的其他尝试会得到与此不同的结果。使经济进步成为社会努力的目标，可能像批评家所说的那么不好、那么有害，将其他的社会考虑因素都服从于利润的要求。这种做法当然可能做过头，而且也常常发生这种情况，然而，社会整合及分配稀缺物品的工作是不得不做的。而且，作为一种组织原则，经济发展当然比整个战争要有建设性和有益得多了。

如果我们认为经济发展有利于社会，即使只是社会的次优选择，我们也必须承认价格是对社会有裨益的；这是一个简单的、相互关联的、经济上合理的体系。一个为经济目标而奋斗的社会必须建立在价格基础上，如果此社会不是处于持续紧张的状况中。但是价格必须以政治，即超经济的法令为基础。在市场体系中，经济行为是由在任何经济或社会体系中决定生产力和效率的相同因素决定的，这些因素即劳动力的成本因素、资本积累比率，等等。在这种意义上，仅仅在这种意义上，市场体系是一个“自然的”体系；且因为如此，使其他标准服从于价格标准，赋予了一个信奉经济目标的社会最大程度的社会稳定和最少的社会冲突。虽然苏联并不了解我们所定义的市场，但是它也像资本主义经济所做的那样，让所有的经济活动服从于价格的成本。惟一的区别则是，价格是由国家决定的，而并非由各个消费者的综合行为来决定的。

认为由于市场使经济成为最高目标，所以市场对社会有害，这种论调是以感情或道德标准为基石的。这是对采取任何组织原则的所有社会的攻击，而并非对一个经济上有秩序的社会的攻击。即使这些人生活在13世纪而不是20世纪，他们也会一样地吹毛求疵，因为所有的社会必须使其他所有的价值标准都服从于一种指导性的价值标准。因此他们的观点实质上是非政治性的，甚至是违反政治原则的。

反过来说，第二个论点是正确的：市场体系是对社会有害的。因为市场体系使群体的需要和需求服从于个人的需要和需求。这是一个政治问题，它得出了有关市场体系的政治功能与政治局限性的最重要的结论。

市场体系必然不能满足群体的需求，因为它致力于满足个人的需求。这正是市场的定义，市场是以消费者为主导，并由消费者操纵的。这种论点无任何新鲜和令人震惊之处，这最早是由市场体系的拥护者亚当·斯密提出的。显然，作为一个有秩序的社会，影响社会生存的是群体的行为，因而只能以群体决策和偏好，即政治决策为基础来满足群体行为。

赫伯特·斯宾塞要求市场是普遍的，这是一种完全错误的理解。市场只能作为一个发展中社会的制度而存在。但是，使市场极端化和没有区别就意味着废除有秩序的社会。无政府主义在哲学角度也许站得住脚，但它绝不可能成为一个以生存为首要任务的社会的政策。

这个完全错误的理解也造成今天一个十分流行的观点，即因为市场不能进行政治决策，所以我们应该废除市场并用“经济计划”来代替它。这一呼吁是建立在这一论点基础上的，即在“计划经济”下经济体系会自行地、切实可靠地给予我们正确的、必需的政治决策。这种说法毫无根据，而且有些危险的、招摇撞骗的嫌疑。

无论经济体系是怎样组织起来的，它都不可能给予我们正确的政治决策。政治决策一定是由政治组织做出的，且不必说它们不可能是没有错误或是自行给出的。战争前英国和美国军备的不足——显然这对于这些国家的生存是个威胁，并非是由市场体系造成的，而是因为民主政治中的领导者和投票者不愿做出战争的抉择。一旦做出这一决定，市场便顺利地提供了战争物资。只有我们现在寻找一个能让人们放下必须做负责的政治决策的包袱的自行运转的体系的倾向，才能够解释“计划经济”作为万能药的魅力。这一倾向并非局限于经济制度领域，它的存在比比皆是，例如在国际政治和国际组织中也有。这实际上只是再次表达了赫伯特·斯宾塞寻找能摆脱责任、警惕和抉择的万能疗方。这对于一个只能建立在公民的政治责任和决策基础上的自由社会的生存造成了致命的威胁。“切实可靠”和“自行运转”的体系只是一个专制体系。

因此，“经济计划”并非反对市场作为一个经济制度，而是反对自由政府。这事实上是一个支持领导者享有完全的权力，或一个支持

官僚们统治的论调。剥去它的自我推销的言语，对“经济计划”的支持分明断言，在现今情况下，没有一个工业社会能拥有一个自由政府并且存活下来。

市场的绝对化、经济计划的极端化都没认识到，市场体系以个人需求的满足为基础意味着社会生活的两个共存的和同样重要的部分。一方面是个人领域：在这里，有组织的社会只是作为一个满足个人理想、渴望、需要和向往的工具而存在；另一方面是有组织的社会领域，在这里，个人只是作为社会的生存和终结的工具而存在——“成员”这一词用在这儿就非常合适。两个方面对于人类的本性来说都是非常重要的。事实上，如果没有它们，也就没有人类社会，而只有蜂巢或疯人院。真正的经济政策问题在于，从哪里划分这条界限以及怎样使一个部分获得平衡并支撑另一个部分。

社会需求

如果我们首先指向市场无法满足的社会需求这一领域，确实存在许多把市场都排除在外，且与个人的经济需求和向往完全无关的地方。司法管理和维持内部秩序就是典型的例子。另一个在美国发展中尤为重要的例子就是“内部改良”活动，它通过共同行动建立起规范个人行为的构架，帮助他们提高效率。田纳西河流管理局就是当代最佳的说明，但是最重要的例子则是现代战争。全面战争是对一个社会生存能力的检验。在战时，个人必须完全服从于社会——不仅他的需

求和向往，还有他的存在都必须如此。现代战争是市场绝对的对立面。如果我们生活在持续的全面战争状态下，或只是持续存在战争威胁，市场体系都不可能被维系。在过去20年里，对自由企业体系造成真正的决定性侵害的，正是现代社会渐渐腐化为一个全面战争的社会造成的。

确定被市场排除在外的领域从未表现出很多政治问题，这显然是一个必须解决的问题。关于这些问题在这里必须提及的是，对于一个社会而言，明确决定哪些是纯政治性的，制定明确的政策来管理这些领域，并建立强有力的政府机构来执行这些政策，这样做是最有利的。另外，必须努力使人们的想像力和主动性在这些领域完全发挥出来。

只有当我们努力在市场能够和应该发挥但基于社会稳定的考虑不能允许市场完全发挥功能的领域设立对市场运行的限制时，经济政策是否正确这一问题才会发生。

市场中的一切都是商品。每个事物都是一个根据经济理性来组织生产并根据其市场价格来确定其价值的因素，但没有一个社会能够允许将劳动力、土地或设备的自然资源和金钱作为“商品”。劳动力即人，土地和资本设备即是其环境和生产资源。金钱和信用是将人及其资源整合在一起的社会组织。显然，为了社会的生存，此三者都必须加以保护，不能允许市场破坏它们和它们的稳定状态。（这就概括了

卡尔·波拉尼的《巨变》（纽约，1944年）的要点。我与该书的惟一分歧在于，尽管作者曾在别处多次谴责经济绝对主义，然而在该书中他却深受其害。他没能看到战争在缩减市场规模方面所起的作用，因而认为市场必须是绝对和普遍的，否则市场将不复存在。因此，他从限制市场操作的必要性中推断：市场不具备任何生存与操作的空间。我认为这一结论不管是在逻辑上还是在政治上，都毫无根据。）

在过去的几百年中，为了维系社会框架而限制市场的运作，这一直是我们经济政策的目标。这是管理劳资关系、处理妇女和儿童劳动力问题、保护自然资源、设立中央银行、消除贫民窟以及监管毒品交易的基本原则。

一个特殊的问题——本身十分重大和困难的问题——就是经济变化对社会框架的影响的局限性。市场体系的整体目标就是改变，即经济增长。但社会需要相当大的稳定性和可预测性才能生存。最重要的是，个人只能在他熟悉、了解并具有其传统的社会环境中发挥作用。即使在这个最具流动性的国家，“劳动力的流动”——运用经济学上的定义——也是非常低的。一个俄克拉何马州的农民被迫离开他的土地从而成为一个农夫移民，因而失去了社会根基，与社会分离，而他自己也成为一股分离社会的力量。一个工业衰败的小镇的工人不可能就简单地收拾家当去往别处，他被数以百计的纽带束缚着——家庭、家产、朋友、教堂甚至其债务。战后最大的社会问题在于必要的经济

变化对家族农场这一社会单位产生的社会影响。尤其紧迫的是，数以百计的南方棉农的生存受到了棉花采摘机的威胁。毋庸置疑，用高效的机器取代经济上最低效的棉农，最终会提高所有人的收入水平，包括被替代的棉农及其子孙后代。但是这500万或800万棉农去哪儿呢？他们又能做什么呢？而以他们为经济动力的南方的社会和经济的构架又会怎样呢？确实，突然间替换下棉农，不仅对南方地区而且对整个社会都是一个社会和政治的灾难。同时用政治渠道来维系面临技术进步、社会上和经济上都已过时的棉花采摘体制，只能最终导致最严重的灾难。每年这种调整会越来越难，现况也会更难维持。在处理经济变化的社会影响的时候，我们显然不仅必须解决限制市场的问题，还要解决怎样令其良好运作的问题。

哪些地方必须限制市场的运作，以及应该如何限制，这些只有在我们将市场的政治和社会功能同时加以限制时才能决定。如棉农的例子所示，价格的经济理性提供了一个衡量影响经济状况的政治决策的不变标准。如果我们决定不顾棉农已失去经济价值的事实，仍然保留他们，市场不仅会向我们表明这一决策会花去多少国家财富和收入，还会显示经济理性和社会理性之间会产生多大的差距。若无此标准，我们根本不会有任何政策。我们不得不或者立即放松所有的技术动力——现在冒发生社会颠覆的危险，或者不让所有的机器进入市场，而社会最终必将全面崩溃。虽然这可能很难，但以市场为准绳，我们能

制定一个逐渐调整的政策。因此，至少只要我们想要经济增长，市场的存在就是任何控制经济变化的影响的政策的前提。

正因为市场是以单个消费者的决策为基础的，市场的这种功能就没有替代者。这并非因为在经济决策方面个人必然比一个训练有素的经济学专家更明智或更少犯错误，而是因为个人所犯的错误都是小错，个人的行动范围狭小，而且因为存在如此之多的个人，他们的小错、过失和造成的灾难会互相平衡。而若有几个掌权的经济独裁者——例如一群经济计划者——经济将会经历一系列的剧烈动荡，而且随时存在着犯灾难性错误的危险。苏联的经济以所有工业国家最高的利润率运行，但是，在这种五年规划下运行的经济中，犯下灾难性错误的危险——比如，引发类似20世纪30年代初期的大饥荒——比在由几百万个非常小的老板和消费者共同管理的经济体中要大得多。

在一个像我们这样信奉经济目标的社会之中，除非我们拥有市场以价格给出的经济理性原则，否则我们不可能得到一个成功的社会政策。划分何处应是市场不能被允许自由运作的领域，依赖于一个起作用的经济标准。由于我们必须限制市场，社会利益决不会是和谐兼容的。对社会而言，什么更加重要——通过廉价的居住来消灭贫民窟，还是通过制约建筑方法和材料来维系建筑工人的社会安全和传统？只有当这些相互冲突的利益能够用相同的术语来表达时，即用它们对成本和价格的影响来衡量时，我们才能做出决策。如果没有价格这一共

同的分母，社会政策的每个决策都将是无法用协商来解决的政治决斗，而且只能通过施加政治压力来解决。总之，没有价格标准，我们就无法衡量社会政策对经济效率和生产力的影响。不仅在任何努力创造经济增长的社会中，而且在任何想要存活的社会中，这些影响都是制定政策时必须考虑的真正因素，这是因为一个社会的经济资源的有效利用是这个社会及其成员存活的前提条件。

个 人 需 求

在一个努力实现经济增长的社会中，社会性构成的部分也是一个经济的部分。因此，只有在个人的经济需求和决策具有社会有效性并对社会经济起决定作用的时候，即建立在市场的基础上的时候，这样的一个社会才能成为自由社会。如所有的集权主义者所言，个人的经济决策是反社会的，且不可能被准许来主宰经济，那么一个经济社会的社会利益和个人利益则会处于一个基本冲突的状态。政府当然不得不完全主宰经济，而且所有经济决策必须以群体利益为基础，即通过政治命令来做出。在这种情况下，一个致力于实现经济目标的社会不可能成为自由社会，它可能必须拥有一个不允许反社会的个人利益对其施加任何控制的绝对的政府。

公民的个人利益与社会利益之间的关系是自由社会的最根本问题。因为毫无疑问，这两种利益永远不可能相同。柏拉图和卢梭试图通过教育人们放弃个人利益来解决这个问题，冷静的无政府主义者，

如赫伯特·斯宾塞之类则通过否认社会的实际情况来解决这个问题。这两种尝试都不可能成功。无论市场如何有局限性，抑或如何不完全，它还是以社会效率和有效性给个人的经济利益以回馈。因此，市场即以个人经济决策为经济主宰的做法，令努力实现经济目标的社会拥有一个自由政府成为可能。

自由是一种信仰条文，并不是物理定律，因此，完全有可能不去相信它。若集权主义者一点也不相信自由，也不能证明他们就是错误的。此外，自由也不是自己来到的，而是需要巨大和持久的人类的努力才能够得到。尤其对于那些根本不信奉自由的人而言，很可能认为专政更加容易实现。但是，认为自由社会比专政社会效率低和不稳定的论调是站不住脚的。正因为在一个自由社会中，个人的需求和决策与社会的需求和决策不会发生冲突，所以自由社会比专政社会遭受更少的摩擦，更加稳定并且更具活力，因为它利用社会利益中的公民的个人利益，而不是对其进行持续的打击。但对于那些如作者一样坚信自由是一种信仰，是神灵和人类本性所要求的东西的人，这只是一个次要的观点。由于本章涉及到社会稳定及生存的问题，我们必须指出，因为市场使自由经济社会成为可能，所以市场对这两个方面都做出了贡献。

只要我们承认经济进步对社会有利，市场对自由社会和经济稳定及经济运行来说都是不可缺少的。没有价格，即没有经济理性作为经

济行为的决定因素，我们就不可能拥有一个经济社会。没有市场价格，我们也不可能在经济社会中享有自由。虽然社会利益要求限制价格和市场，它也要求在可能的情况下最充分地运用市场的政治潜能和社会潜能，因此，对这些方面的管理和干预绝不应采取直接的政治控制，或以政治命令代替市场行为的形式。管理和干预应永远被限定在市场仍能完全发挥作用的界限之内。可能存在——也确实存在——很大的关于这些限制应存在于特定情况下的分歧。这些限制应足够宽松，能够允许发挥其更正和整合的功能；为了需要维护的社会利益而对市场加以限制，这一社会需求应该与限制市场运作和限制经济上高效率生产的社会利益此二者所产生的影响进行权衡。市场并非一个完美的机制，也并非一个面面俱到的机制，但在它的能力范围内，它以有利于社会利益的方式运行。

3　充分就业可能达到吗

到目前为止，我们所讨论的诸如垄断及庞大规模、盈利能力、市场及市场价格、利润驱动等问题，已经存在了一个多世纪。本章的绝大部分内容只是对传统的争论作一个归纳和总结，仅此而已。但是，工业体系的未来并非取决于我们对经济政策中那些经典问题的回答，而是取决于这种体系提供充分就业的能力。在过去的10年、20年中，这一点变得越来越明显。如果自由工业体系不能保持充分就业，不管它有多少其他的优点，它都将无法生存。如果自由工业体系能够保持充分就业，它就能获得这个国家最大多数人的支持，充分就业成了美国经济体系的试金石和我们经济政策的焦点问题。

可以找出很多理由来反驳当前的一种信念，这种信念认为充分就业是最重要的经济利益，而失业则是最严重的经济祸患。灾难很少以同样的方式再次出现，所以一次灾难之后所采取的防范其再次发生的措施对下一次灾难通常是无效的。因此，当我们集中精力于防范和消除失业的时候，我们很可能正在防备的是已经发生过的萧条，而不是将要到来的萧条。尽管如此，以就业状况来判断经济体系是否具有社会效益的决定性因素应该说还是适当的。长期的失业不仅会带来灾难性的经济后果，它还会危及整个社会的凝聚力。长期的失业剥夺了人们的公民资格、社会地位和自尊，而这一切却不是它本身的过错所造成的。如果在一个社会里，人们能否拥有公民资格、社会地位和自尊

要依赖于种种不可控制和无法理解的力量，这些力量是由萧条所引发的，那么这个社会就不可能凝成一体，并且对它的成员来说也毫无意义。今天，没有任何工业社会能够忍受长期失业或承担得起失业所隐含的风险。最近的战事已经证明，如果能够保证一定的充分就业，工业社会甚至可以经受得起严重的经济混乱和震荡。为此，到现在为止我们在本章内所讨论的全部问题都必须从属于一个问题，即在有着大型公司的自由企业制度下，充分就业能够实现吗？

“充分就业”这个术语就像此类口号通常所表现出的那样，含义模糊不清。如果要问自由企业制度能否保证每个人都可以得到他想要或有资格去做的一份工作，那么答案就是简单的：“不能”。事实上，也没有任何其他制度能够给出这样的保证。我们也不能保证持久的富余工作机会，而这却正是威廉·贝弗利先生所要求的。因为这样做所引发的通货膨胀压力会立刻使生产效率和购买力受到削弱，紧接着便是我们竭力想要防范的失业。总而言之，我们不应该总想着要去消除经济波动。风险是不可能完全避开的，除非我们连机遇也一同放弃。完全的稳定也就意味着完全的僵化与停滞。我们想要做的，就是防止大规模、长期的失业，并且让所有有能力和有意愿接受适当工作机会的人自食其力。一个正常的劳动力市场上出现的风险和波动，无论是从社会还是从经济的角度来看，都是完全可以承受得起的。但是在一场灾难性的大萧条中，不正规的劳动力市场却绝不能得到容许。

关于充分就业和对经济萧条的防范与控制已经有了如此之多的著述，以至于经济学家和外行们一样感到迷惘。显而易见的是，从未有两个作者在该问题的性质或其解决方法上达成过任何一致。尽管如此，在这场热火朝天的讨论之外还是能够得出几个主要的结论。

首先，除了几位正在细枝末节问题上争执不休的经济学理论家之外，有一点对所有人来说都是很清楚的，那就是：当务之急并不是去弄明白萧条的经济原因。导致萧条的发生很可能不是单一的原因，而是相互作用的很多原因的影响。我们几乎还可以肯定的是：任何一个所谓的原因——“尝试性假设”可能是对它更准确的一种描述——都不是产生萧条的真正根源，它们只不过是萧条的表现而已。萧条的真正根源在于现代工业体系内部结构的复杂性，也就是说，某些我们无法排除或回避的东西。想要通过消除经济复杂性的方法来避开萧条，就像为了避免烧毁房屋而禁止人们用火来取暖、照明、烧饭一样不合情理。经济的复杂性是一种生产条件。我们还知道，那种常常使一个现代化的经济体陷入萧条，并使其成为持久性萧条的瘫痪状态，其本质并不是经济意义上的。萧条本身所带来的社会混乱以及心理冲击，才是产生这种瘫痪状态的最重要原因。因此，经济政策必须把注意力从消除萧条的经济原因——不管是什么的经济原因上移开，转而去关心如何克服那种萧条所产生的无助感以重振旗鼓。

过去20年的经验告诉我们，那种让经济自我调适的传统建议已经没有意义了。顺其自然的话，也许萧条最终也会自动消失的。但是到了那时，整个经济体早就因不堪重创而无力回天了。现代工业社会绝对无法承受持久性失业和经济停滞所造成的社会损害。尽管那些自由放任政策的拥护者们所坚持的经济理论也许是对的，但他们不明白：一次大萧条从根本上说是对社会和政治的威胁。因此，每一个国家在萧条来临之时，都必须采取积极的行动和干预政策。

另外，尽管我们对萧条的起因所知甚少，但我们的的确确知道许多克服萧条的方法。我们曾经花了很多时间才认识到显而易见的一点，那就是：持久性的失业和未能充分利用生产资源其实是一回事。而一旦弄清了这一点，我们就会发现走出困境的方法就是生产。

只要生产资料的生产得以维持，萧条就不会发生。无论其成因如何，在任何萧条状态下，生产资料的生产上升到足以维持经济体正常运转的水平，就业状况也一定会恢复正常。尽管生产资料的生产只是一国工业总产量的一部分，通常是1/4，但它却决定着经济的整体状况。从另一方面看，单靠消费品生产的最大产量无论如何也不能克服萧条或恢复就业。正如我们在1936~1937年所看到的那样，所能做的就是创造出一种虚假的“无就业繁荣”。我们只需将两种情况作一下对比就能看得出来：一是任何打算从萧条的产生根源入手，或者对消费进行补贴来克服失业的企图；如我国的新政或1931~1938年英国政府所

采取的政策，最后都以失败告终。二是仅仅让生产资料的生产重新运转起来的所有政策，如纳粹德国以及战争爆发后各民主国家所采取的，这些最终都取得了成功。并且，在一个像美国这样很大程度上不依赖于国外供应和国外市场的国家里，只要有决心和想像力，那么不论是从自然还是从经济的角度来看，适度的充分就业是完全可能实现的。

这就必然地得出了一个结论：所有企图以间接手段来解决失业问题的行为都是远远不够的。这尤其适用于货币政策，如新政时期实行过的政策。1914年以来，我们已经学到了很多关于货币政策的东西,其中主要的一条教训就是，尽管货币政策是一种极为重要的手段，但它毕竟只是一种辅助手段。普通民众对这一点的不了解，可能会带来真正的危险。在下一次萧条发生之时，他们可能迫使政府无论是民主党还是共和党机械地照搬新政时期的货币政策，并且以为这是“安全”和“正统”的方式。但是，尽管这些政策在20世纪30年代时因其新奇和神秘而的确产生了一定的心理作用，但它们却极有可能在下一次使用的时候悲惨的失败，而这也就意味着煽动家将在民众要求采取有效政策以对付萧条的呼声中登上权力之巅峰。

萧条与失业往往被断言为“资本主义”现象，从而是不可能发生在社会主义体系下的。但是通过对萧条的剖析，我们所了解到的一切都反驳了那种认为经济波动取决于社会经济资源所有权的看法。社会

主义制度与存在着可比较的产业结构的自由企业制度一样，也会受制于经济上的种种压力。真正起作用的不是社会主义经济的社会主义性质，而是其政府拥有的绝对权力，这使它能够对经济资源在生产资料与消费品生产之间的分配进行直接干预。资本投资的增加——也就是用在生产资料生产上的消费，带动了整个社会生产的增长。如果在萧条来临时，自由企业制度能够找到一种方法来保持资本投资的增长速度，那么它也可以做得像任何社会主义国家一样好，并且不必让政府拥有绝对的权力。

但即使社会主义国家的绝对集权政府有力量安排生产资料的生产，它对生产哪些生产资料的问题了解得还是与资本主义国家的政府和商人一样少。实际上到目前为止，没有哪个社会主义国家真正地解决过这个问题。除了像苏联和纳粹德国都没有为强制性的资本投入找到任何出路。在任何地方，最近的一次萧条都只是靠军工生产来克服的。而如果军工生产仍然是走出长期萧条的惟一途径，那么工业社会就只剩下两种选择了：要么在全面战争中毁灭，要么在完全萧条中毁灭。

商 业 周 期

充分就业政策的首要问题是要在周期性的萧条中创造出生产资料的生产。在上一次周期性萧条的时候，新政曾经试图对消费品进行消费补贴来刺激生产原料的生产。后来这种努力遭到了失败，因为当时

的生产原料设备已经足以应付消费者需求的显著增长，而这种增长是由政府支出所引发的。没有任何理由相信，事实上，倒是有很充分的理由怀疑照搬新政时期的政策，甚或在更大的范围内推行这些政策，将会有不同的结果。这种观点甚至是被一些经济学家的新理论所公认的，而同样是这些经济学家，其思想观点对新政时期的政策负有直接责任。代替要求增加赤字刺激消费者的消费的是，他们所主张的新计划呼吁增加赤字，用于生产原料，计划的具体形式则表现为规模庞大而完备的公共工程。（对这一计划最简短的描述当属亨利·华莱士先生于1945年1月被提名为商务部长时，在参议院商务委员会上所作的证言。）

贯穿于该计划的思想远比迄今为止绝大多数私营企业所持的想法要现实得多。至少，政府的经济学家们正视了生产问题。我们还可以说，如果能被大众接受的话，那么一项规模够大的公共工程计划很可能会起到消除失业的作用。从经济角度来看，军工生产归根到底也是一种公共工程计划。毫无疑问，如果没有其他摆脱萧条的方法，我们就应该采取这种由政府出资和操作的公共工程计划。

必须承认，这是支持政府出资实行公共工程计划的一个很有力的理由。但是，它没有真正回答这样一个问题，即我们应该实行何种公共工程计划。许多制定计划的人以为有一个机制就万事大吉了，如何去实行它的决策会自动产生。这样，看起来显然更可能的，那就是当

形势紧迫时，实际执行的公共工程之中必然会包括军备的生产。任何人都是支持国防的，而爱国主义或是装出来的爱国主义，在政治上总是安全的。国防也是一项大规模的生产计划，对它的组织和运作我们早已熟知。最终，这项计划会无休止地进行下去，因为没有一个致力于武装自己的国家会觉得已经拥有了足够强大的陆军或海军。

上述的这些并非是要反对在和平时期推行强力的国防计划，恰恰相反，持久稳定的国防政策绝对是必不可少的和应该的。但是，如果军备生产成了提供就业的一种手段，而不是经过慎重考虑的国防政策的结果，那么这种政策也可能是灾难性的，首先破坏的是国防自身。让军备生产服从于国内经济的需要，无疑是不符合国防本身利益的，没有什么比这个更不利于和平或安全了。如果美国，或者任何其他一个大国，想要让它的国防计划为国内的就业状况负起责任，那它就不可能推行任何经过深思熟虑的和建设性的外交政策，也不可能发展任何持久的国际合作。

此外，在这项计划里还隐含着一个前提，即政府对资本投资几乎拥有绝对的控制权，而这必然会对整个政府体系造成侵蚀。政治权力将成为获取经济进取和利益的主要手段，政府本身也将受利益的驱动而把国库的财富揽入私囊。过去20年中，随着政府对经济生活控制和干预的扩大，出现了越来越多的势力集团，这种现象并非偶然。同样并非巧合的是，那些坚信推行公共工程计划是挽救民主政府惟一途径

的计划制定者们，也正是那些喊得最凶，宣称必须把政策制定及其管理交给专家官员们，而不是让民众讨论和决策的人。

最后，拥护政府出资实施公共工程计划的人容易忘掉一点，那就是这样的计划必须要能被确认为“紧急措施”才行，就像新政时期的支出政策一样。即便政府的计划者声称计划是为了“倡导自由企业”，这种说法近来已成了时尚，但公共工程仍然应被视为一种临时的消费。同时，这样做还可能会使那种当年新政时期极为明显的紧张态势重演，这种紧张是因为大部分民众的信念与政府的实际行动之间存在对峙，而这种分歧往往不仅会扰乱政治，还会使经济体系也变得紊乱。另外，公共工程计划很可能像新政时期的“借贷支出”一样，对经济的复兴无能为力，它的创造就业效应会被经济中私有部门的持续萎缩所抵消。因此，公共工程的政策有可能会轻而易举地令整个国民经济崩溃，所谓的复苏也将仅仅是表面上而非实质性的，就如同1937年的情况一样。

这同样不应被误认为反对公共工程本身。像田纳西河流域管理委员会那样所坚持的一个美国“内部改进”传统就非常精辟。事实上，在美国有很多实施大规模内部改进的空间，如高速公路、灌溉和发电项目、森林再造或航道等。但是，如果执行这些计划不是为了国家的整体利益，而是服从于经济的就业需要，那么这些必要和有益的计划就会受到严重的损害。如果它们被制定为政治性的策略，仅仅用来救

一时之急，而不是用来巩固美国的经济结构，使其能够长久稳定，那么它们本该具有的效用和好处就会大打折扣。一项公共工程计划要想有效率和取得成功，就绝不能屈从于和自己无关的政治上和社会上的种种考虑。田纳西河流域管理委员会就是一个明证。只是当它不再被仅仅视为一项“计划好的生活方式”的试验和用来击败企业的工具之后，田纳西河流域管理委员会才能成功地在和企业的合作下集中精力于自己的本职工作：控制水灾、供应电力和土地复垦等。

许多拥护计划的人也都承认这些，但他们争辩说没有其他的替代方法，并且认为只有政府才能在萧条时期有效地提供生产和就业。不错，的确只有政府才能为消费者提供购买力，过去的罗斯福新政也正是以这一点为基石的。但是，用于生产原料的投资却与此大相径庭。

企业领导者所面临的挑战

今天，美国企业领导们的最大弱点也许就在于他们还未能严肃认真地对待充分就业问题。如果大公司不主动提出有建设意义的和积极的充分就业政策，那么它们实际上就是不战而降。那种顺其自然的主张根本就不能算是一种政策。这样其实就等于大公司自动放弃了它宣称拥有的领导权，也就等于承认只有政府才能做一些有建设意义的事。已经有迹象表明，大公司开始认识到了它们的责任，并且正在从那种自大萧条以来的震惊状态中摆脱出来，这种状态使它们的社会和政治思想变得麻木不仁。公司领导们对经济复苏、失业者的重新安

置、熟练工的重新雇佣、经济发展委员会工作组等问题的关注，显示出一种新态度的征兆。但是，真正的问题还没有被解决，而且没有被立刻解决。

实际上，失业的挑战也同时为企业提供了一个最大的机遇。在自由企业制度的基础上实现充分就业是完全可能的，虽然计划者们并不这样认为。接下来的篇章并不指望能够提出现成的答案，它只是想表明从什么角度会有可能解决这个问题。

任何试图制定出充分就业政策的人都必须从一开始就认识到，那些支持政府出资建造公共工程的人有两个基本主张是正确的。失业问题的解决应当从一点直接入手，那就是为原料生产产出提供工作机会。此外，在一个现代化的工业经济中，经济生活的时间单位不是自然年，而是715年之久的商业周期。正是基于这一点认识，计划者们提出要把政策的制定建立在平均为10年期的资本投资的基础上。商业周期大致与资本设备的平均使用年限相当，在此期间，资本设备不断折旧并最终能被新设备取代。10~15年同时也是新产业、新产品、新工艺从实验室发展到成功的商业化生产所需要的平均发展阶段。对农民来说，自然年是再方便不过的计量方式了，因为他们的生产周期实际上就是从一个收获季节到下一个收获季节。但如果将农民的经济生活单位生搬硬套在工业经济身上，除了方便，不可能正确。尽管如此，实际上我们还是在让自然年来决定我们的经济思考与政策。因此，公共

工程的支持者们提出要将经济体的资本投资分摊在商业周期内，这种建议从本质上说，是正确的。但是，要实现计量单位的变革，是不是就一定要加强政府控制，并以大规模的赤字来提供经费呢？

通过对我们的财政体系进行简单的变革，使其与现代经济生活的实际相适应，我们就可以在自由企业制度的基础上取得任何公共工程计划所承诺的几乎所有好处。

当前的财政政策依然沿袭了自然年的惯例，而这种做法已经对我们的工业经济形成了束缚，它使得在年景不佳时几乎不可能存在企业投资。我们的税收法规几乎将一年的财务成果与另一年的彻底分开。我们的财政政策建立在想当然的基础之上，它认为，工业生产总是在1月份，或者在新的财政年度的最初阶段从头开始。倒也有例外条款，它允许企业从当期利润中扣除过去两年所发生的亏损；就算是这样的规定，也被视为不合理的妥协。

完全过时的时间惯例对财政政策的影响更多地体现了我们没有抓住一个很明显的事实：那就是一个新企业在最初的几年里，从经济角度来看是幼稚的而不是成熟的，需要特别的保护。没有人会把装满了来复枪和帐篷的军人的行囊压在一个六岁大的孩子肩上，还指望他能够完成20英里（1英里＝1609.344米。）的急行军。可是，在对待新的风险企业时，我们的财政体系却正是这样做的。（有一点几乎无需强调，那就是所说的这些并不是在抨击新政时期的财政政策。尽管我对

这类政策的确是持批评态度的。自然年的计量方式在胡佛时期同样地得到了应用，也产生了同样的后果。）

税制从以自然年为基础到以商业周期为基础的转变，当然不是要用每10年对周期内的总利润征一次税来取代每年征税。但是，正如在个人所得税的征收中，我们已经成功地把“差额纳税”与每年的基本固定税额结合起来一样，我们也可以很容易地每年对企业按照预定比例征税，同时每10年或12年对税收进行最终的调节。这样一来，尽管税收还是一年一征，但税收基础却是周期内的总收益。

实行周期性的企业纳税制度导致不再按照虚假的“年利润”，而是按照实际利润来征税了。这样，以周期性税制来带动萧条时期的投资便成为可能。目前，除了一项时常难以为继的折旧外，我们还在对所有的年利润征税。如此一来，企业就很自然地既无法为扩张中潜在的风险做好准备，也无法为此积累起资本准备金了，尤其是在面临目前这种没收性的高税率情况下。

在周期性的税制体系下，资本准备金是从利润中划出来的，而再将它限定于折旧所需的最小量就没有任何理由了。应当允许企业拨出自己认为合适的一部分利润，用于对将来的意外事件做好准备，而不论其规模如何。如果它们拨出的利润过多，那么几年后政府还是可以设法拿回那些损失了的税收。这样做还可以鼓励企业从当前利润中划

拨出一部分作为资本准备金，为将来实施积极的反失业政策打下基础。

就 业 基 金

为了防止失业，对企业从当期利润中划拨出来，用以应付意外事件的那部分资本准备金应该免于征税。但是，它们应该还是可以征税的，除非它们在特定时期内，不如说十年，被用来抵消亏损，或进行一些能创造就业机会的投资，比如用于新设备、新厂房、新产品和新工艺的投资等。我们对那些在萧条时期将准备金用于创造就业机会的投资行为，应该予以奖励；这种奖励也许是在经济不景气时，企业每花一美元的生产性开支就将当前征税减少10%，或者与之相类似的其他方式。同时，在就业受阻时，我们应该对囤积的资本金施以重税。

通过这种政策，我们可以迫使企业为其投资制定出长期的计划。这样，一方面降低了过度投机和经济过热的风险，另一方面也极大地减少了萧条时期投资不足的风险，这种风险是因为对前途感到悲观而产生的。萧条时期，由于缺乏此类的长期投资计划，没有对企业利润的长期征税比率的考虑，结果没有任何人敢于投资。再过几年，我们还应当创建一种可用于资本投资的循环式基金，即便在经济最萧条的年份里，该基金也能够为生产原料的必要开支提供充足的资金。假定所有企业一年的税前利润为120亿美元——这其实是相当保守的估计，因为它考虑了战后经济规模的急剧下降——接下来就可以预计，每年

有超过折旧准备至少30亿美元的资本准备金。5年之内（除非在萧条时期），我们就可以积累起150亿美元的投资基金，而这个数目已经超出了1932年的资本支出。如此一来，这笔投资基金就可以将该时期内的严重萧条和失业状况一举扭转，实现经济的繁荣和充分就业。实际上，如果这样一笔基金真的存在，并且能得到利用，我们就再也不用担心会出现1932年那样的大崩溃了。仅仅是这笔基金的存在，以及它在萧条的起始阶段对整个经济的强大影响力，就足以防止那种使萧条持久化的心理崩溃。总之，不用花纳税人一分钱，（任何在10年之内没有就业创造效应的那部分投资基金，都应该按全额缴纳税款。这样税收仅仅是被推迟了；至于其他的部分，则完全取代了政府支出，并且很可能远远大于未征集的税收；而如果没有基金的话，这些税收在萧条时期就是必需的。）这一基金就可以高效地完成政府决策者们要增加赤字兴建公共工程所做的工作。此外，它同时还避免潜藏在公共工程项目里的种种社会和政治风险。

为了使这种政策能发挥最大作用，划拨出来用于资本投资的基金应当保障萧条时期就业的基本作用。我们都知道，失业保险根本就不是针对失业的保险，它能够提供的只是钱而不是工作。而金钱，即使是很多的金钱，也不能弥补失业后在社会和家庭地位、自尊方面的损失；并且，任何失业保险都只能防范暂时性的失业。

我们的社会保障条例明确承认这一点，但条例所期望的费率仍然基于一种荒谬的设想，它试图用保险的方式来预防一场普遍的危机，而这就像海军保险的费率是建立在防范全军覆没的风险之上一样。最终达成妥协的费率是介入以下两者之间的：一是对应于正常风险下的保险费用，比如发展中的经济体发生了暂时性失业等情况；二是对应于发生普遍和持久性失业的保险费用。基于保险统计的计算，其费率可能要达到当前工资的几倍，这对普通的保险目标而言是太高了，对假定的保险目标而言又显得过低，这就难怪这一法定费率的应用不得不年复一年地被推迟下去了。同样的批评也适用于贝弗利的计划。

这样说并非意味着失业保险就没有任何价值了，在正常生产的经济体中，它的确可以适用于暂时性的、短期的失业，但是任何超出这个目标的要求都应该由能够切实提供就业机会的公积金来满足，如果允许企业把一部分资金用于创造就业，并对这笔资金免于征税，那么我们就可以创造出一个蓄水池。如果真的存在这样的基金，企业就可以保证员工的就业机会；当然，这种保证并非模糊不清，也并非适用于所有人，而是根据员工的服务年限来确定一个相当长的时期。

此外，这样一个投资与就业的蓄水池还可能对工会的工资政策产生引人注目的、有益的影响。现在，即使生活费用并未上升，工会也要在年景好的时候本能地要求增加工资，而年景差的时候它又抵制任何工资的下调。如此一来，工资结构就具有了刚性，而这也正是萧条

时期经济复苏的最大障碍之一。因为刚性的工资结构妨碍了企业的主要成本因素根据经济状况做出调整。

一些聪明的工会领导人知道得很清楚：这种工资政策不仅有损于整个经济，它还危及了工人自身。但是在当前的情况下，他们又无力改变这种政策。一个原因就是，工人的家庭中有越多的成员失业，对那些还在工作的人的薪水要求就越高。工人是以家庭为经济单位的，他们看重的是家庭收入。这一点可以很清楚地从早些年纳粹德国的情况看出来。希特勒将工资率大幅削减到低于1932年工会维持的水平以下。与此同时，军备生产、建设庞大的军队和同样庞大的官僚机构，这些都使得就业状况很快就得到了改善。结果，普通德国工人觉得他的收入，也就是说他的家庭收入，在纳粹执政期间上升了，这使那些仅仅看到工人个体工资下降的外国观察家们感到大惑不解。

在一个有三个工作成员的家庭，只要有一个人失业，整个家庭收入就会立刻下降1/3，几乎没有什么工人家庭有足够的预算盈余来应付这种收入的突然减少，只能处于艰难的处境。这样，对那个失业的工人来说，努力维持其他两个在职的家庭成员的工资水平就成了他应该为之奋斗的最基本目标。因此，只要有可能维持就业的数量，工人就可以并且愿意在坏年景里接受工资率的削减，而一个投资与就业的蓄水池就可以确保维持就业的数量。

另外，这样的公积金还可以应付工人在经济景气时增加薪水的要求，这种要求从经济的角度看是不合理的。它可以让工人在景气时提供准备金，以防将来的就业状况出现意外。总而言之，就业基金要能给工人以安全感，而这种安全感应该在抵消悲观主义心理上起到举足轻重的作用，正是这种悲观主义心理，使萧条变得持久化。

对这个计划可能会有强烈的反对意见。当然，在其实施之前的确还有大量的专业工作要做。但是，这项计划本来就不是一个最终的解决方案，我也并不以为它达到了完善的地步。之所以提出它，只是想说明一点：如果产业部门与政府能够发挥其想像力和创造力，那么在自由企业制度下实现对周期性萧条的控制是完全可能的。

扩张

充分就业政策不仅要解决周期性萧条问题，它还得为经济的不断扩张做好准备，以适应就业人口的增长和可能导致技术性失业的每人每小时生产率的持续增长。在过去的十年间，有一种说法变得很流行，那就是我们的经济体是“成熟”的，因此不能再让它自动膨胀，而必须用政府行为和控制来取代传统的自然增长。

这种主张有两个前提：一是美国经济过去的扩张主要是建立在占用和过度利用自然资源的基础之上的，没有国家自然资本的全力投放，这种资源不可能持续；二是经济扩张的各主要领域是那些在现有

的分配制度下，不能得到充分开发的领域。从广义上说，这两个前提假定是正确的，问题在于：能不能就此得出只有通过政府干预和控制才能实现经济扩张的结论呢？

很显然，为了民族的生存利益，国家不会再允许对土地、森林、石油等资源进行无节制的开发利用。未来的经济扩张必定要靠从新生资本及利润中产生的公积金积累、国民的创造力和想像力，等等。那种认为目前我国经济已经进入成熟状态，无法再继续发展的观点纯粹是一派胡言。要是照这种说法，那么一个像德国这样的国家就永远也别想成为主要的工业生产者。德国的工业是在一战前的50年间逐步发展来的，它所凭借的只有并不丰富的自然资源和对资源的谨慎利用。

正如刚才所说过的，正确的结论应该是：将来我们会在更大程度上依赖于从当期利润中来的资本积累。即使假定未来的经济扩张速度会比过去的慢，我们还是需要更高的利润空间与财政政策相配合，以奖励那种把利润用于未来经济发展的行为。

我们还必须对新的和处在成长期的企业实行保护性政策。我们已经有了保护自然资源的意识，但对那些人类的资源，即想像力、勇气和创造力等，我们却仍然在令人难以置信地挥霍。将来，越是不得不去保护自然资源，这些人为的经济财富就会显得越来越重要。如果我们不对这些财富进行保护，那么它们就会比当初的铁矿和石油资源更迅速地被耗尽。尽管我们可以指望人类的才智、创造力和想像力能为

那些耗竭的自然资源找到替代品——当然，在可能的范围之内，但是社会上的人才一旦被放弃，要找到它的替代品就不可能了。由此可见，那种成熟经济的观点并不能顺理成章地得出需要政府计划和控制的结论，恰恰相反，这倒是表明了我们应该对个体企业和主动性予以鼓励和奖赏。

当前的财政政策尽最大可能在扼杀新的风险企业，它不是去扶植这些企业，而是把成熟企业才应该承担的全部重担押在它们肩上。本来，新的风险企业在第一个十年内是应该完全免税的，至少也应该允许它们完全扣除初始阶段发生的亏损。同时，我们必须使这些企业有可能获得股东资本，这主要是私营企业的一个任务。而如今，由于我们的税收政策，也由于银行政策的官僚主义，许多新的风险企业无法获得自己所需的资本。通用汽车公司在普通的银行风险和利润限度内，成功地向经销商提供股权投资一事也表明，新的风险企业所需的资本其实是可以得到满足的，但是除非这个例子能够扩散到更广的范围，我们先得在财政观念和政策方面做出迅速的转变。

成熟经济论断言，在现有的分配体系下，对我们开放的经济扩张的主要领域不可能得到令人满意的开发。这种看法完全忽略了发展新主要产业的可能性，如航空、电子、新能源等，而迄今为止，在现代经济生活的历史上，这种新主导产业的兴起总是让那些预言经济会陷入停滞的人目瞪口呆。但是，像“过去我们总是有新兴产业，将来也

一样”的假定是不能成为政策的合理依据的，所以我们必须承认，除了战争造成的短缺外，经济中尚未实现的最大需求也许就在像房地产这样的领域；而直到目前为止，私营企业还未能在该领域内建立起能够满足巨大的潜在需求的分配系统。造成这种现象的原因就是：我们的分配系统在很大程度上是仅仅和个人市场行为相匹配的，而市场上单独的个人行为是很难满足像对房地产之类的需求的。

我们知道，如果房屋能够大量地制造出来并装备好的话，房价就可以很便宜，以至于绝大多数人都买得起它，而这就意味着必须废除那些由工会制定的种种限制，它们妨碍了采取高效的建筑方法和廉价的建筑材料。这还意味着只有同时为大量的住宅建造起规划好的配套设施，如交通系统、污水处理系统、医院、学校和商店等，房价才能最终变得便宜。房屋建造的节约措施其实与铁路交通、电力供应等所体现出来的大同小异，尽管它们所提供的经济上的满足感是个人而非群体的，但这不可能单独地提供给个人消费者。问题仅仅在于如何把群体行为组织起来，最后达到个人满足，也就是说，如何实现大批量的生产和装配。

跟过去成功解决的其他经济问题相比，这个组织问题还算是简单的。一种解决方法是一家保险公司提出来的，这家公司负责了纽约帕克切斯特区的住宅开发。社区项目由类似于保险公司或储蓄银行之类的机构筹措资金，而这些机构负责管理社区的积累资金。另一种解决

方法是，由当地信用合作社之类的组织来实施专门的当地工程，而这就需要政府采取积极的行动，如给予特殊的税收优惠等。政府还应当提供专家的建议和帮助，可以仿效所有政府机构中最成功的“乡村农场代理人”的方式。另外，在那些最贫困的地区，由政府出面提供信贷方式的资助或赠予性援助也是必要的。但是，尽管有很多地方需要政府的鼓励、建议和帮助，我们还是绝不需要大规模的政府直接行动，虽然这种行动是为了能够有效地满足经济扩张所带来的潜在需求。

自由企业社会中的经济政策

让我们来总结一下。如果我们不能拿出切实可行的政策来克服严重的长期失业，那么在下一次萧条来临之际，政府就会想当然地对国家的生产资料投资加以控制，我们也就会被迫实行集权主义经济。这种情况的必然性不仅仅是因为民众的压力，它们要求采取有效的反萧条政策，还因为长期的大规模失业危及了社会结构的凝聚力和生存，而任何政府的首要任务便是确保国家政治的生存。

但是在自由企业制度的框架内，我们可以做得一样好甚至更好，以克服萧条和提供就业。首先，仅仅转向集权主义并不像某些拥护计划的人所认为的那样，就可以自动地排除萧条和放弃反萧条政策了。我们仍然必须解决如何取得和维持对生产资料投资的所有问题，因为萧条本身并不只是自由企业制度这种结构的结果。其次，克服萧条的

惟一方法，就是增加资本投入并使之恢复到正常的水平，这无论是在自由企业制度下还是在集权主义制度下都是可以实行的。所涉及的问题都不过是技术性的，并且只要有经济资源的保障，那么这些问题在任何体系内都能得到解决。如果我们可以成功地调配自由企业社会的经济资源，来维持和扩大资本投入，我们就不但能够避免集权主义解决方式下的种种经济、社会和政治风险，我们可以肯定能对那个迄今尚未得到解决并且最为紧迫的问题做出回答。该问题就是：我们应该生产什么样的生产资料。答案不是军备生产，虽然它在集权主义的政府看来是不可避免的答案，而是建立在个体消费者需求的基础上的、能够带来更多国家财富的生产。

在社会和企业两者对于各自的稳定及正常运转的基本要求之间，并不存在固有的、不可避免的冲突，社会的需要和大企业的需求与目标之间是可以达成和谐的。当然，在特定问题和每一具体问题所遵循的准确边界上，总是会有许多不一致，但这些冲突并不是根本性的。一个凭借大企业将其工业资源组织起来的自由企业经济体和一个稳定强大的社会，不仅是相容的，更是互补的。最重要的是，利润和盈利能力不仅对社会的最高利益无害，它们还对社会福利和社会的根本存在起着至关重要的作用。利润是社会在经济生活遇到风险时的一种保障，并且，作为资本形成的惟一源泉，利润是所有经济扩张和所有可行的反萧条和充分就业政策的基础。

一项适用于自由企业社会的经济政策必须依赖于五个重要的支柱。

（1）它必须是一项能够发挥作用的充分就业政策。没有适度和稳定的充分就业，我们实际上就根本没有任何经济政策，从而只能依靠一些临时准备和应急措施。如果没有这样的政策，那么无论有多少反对集权主义的论据，自由企业在任何工业化国家里都无法维持下去。另一方面，我们可以说，对美国而言，除非建立在自由企业制度的基础上，否则不可能制定出成功的充分就业政策。在相当长的未来日子里，任何以集权主义原则为基础的充分就业政策都必将与美国人民的信仰和需求发生冲突，并且最终都会失效。在这个国家，有效的政策只有一种，那就是建立在自由企业制度之上，同时以克服那种噩梦一般的持久性失业为己任的充分就业政策。在接下来的篇章里，我将表明这样的政策是可以实现的。国内目前最为紧迫的任务就是制定出这样的政策，而这是政府和企业共同面临的任务。

（2）一项行得通的经济政策必须在某些领域有明确的决定。在这些领域，社会的生存利益要求采取集体的、政治的而不是个人的、经济的活动。在这些领域，政府必须承担起直接控制的责任，并且力图制定出一种强有力的、建设性的政策。正如“内部改进”为个人经济行为划定了范围一样，国防与司法管理就是两个典型的政府负责的例子。明白无误地制定出这些政策，显然应该是强有力的政府决策机构

的任务。这些决策与自由企业和个体决策领域不是相互竞争，而是相互补充的。

（3）在经济生活中有一些非常重要的领域，出于经济效率的考虑应当在经济理性的基础上进行组织，也就是说基于和按照市场价格来组织，但是出于社会稳定和社会公平的需要，又必须对其进行保护，使之免受市场波动带来的冲击。在今天的美国农业中可以发现最明显的例子，即为了社会原因，必须对家庭农场进行保护，使其不至于在技术进步所带来的彻底、迅速的影响下遭到毁灭性的打击。

如果政治干预是必需的，那么多大程度上的干预才是合理的呢？对这个问题要具体事物具体分析，但不论最终的决策如何，在此类事件中政治行为总是不应该以直接控制和干预的形式出现。政府应对自己的行为进行约束，使其仅限于为自由企业制度和市场划定一个可以自由运作的范围。不论是从政治还是从经济的角度来看，正确而有效的经济调整都绝不能通过行政控制和干预来实现，而是应当由立法和司法管理来规定企业的经营范围和方式。

（4）这种调节中最重要的任务之一，就是防止出现垄断，而这项任务也符合自由企业本身的利益，但我们必须谨慎防止将垄断与单纯的规模庞大混淆起来。前者往往是反社会的，而后者则可以通过分权经营的方式成为社会的财富。我们还必须将真正意义上的垄断行为和企业的一些努力区别开来，后者是以商业周期而不是自然年或季度为

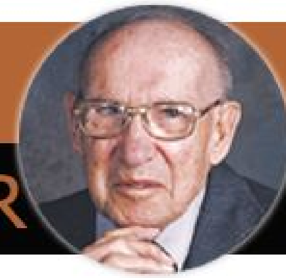
基础进行经济活动的，它试图用长期的价格、销售和雇佣策略来促进社会稳定和增进社会的最大利益。

（5）最后，我们应该保护人力资本和人为的经济财富作为经济政策的中心。这就意味着采取一种鼓励资本积累用于未来的投资的财政政策与观念。这还意味着在自由企业制度的基础上，采取积极的政策激励那些风险企业和新型企业并能为它们提供股权资本。

但是，对刚才所陈述的，即认为自由企业与现代工业社会两者各自的需求没有冲突的观点，必须做一点保留。作为自由企业制度下经济政策的必要条件，这种和谐只有在两种情况下才可能实现：（1）社会仍然相信经济增长是好的；（2）社会生存并不要求政府完全控制整个经济。如果我们不得不生活在大萧条或全面战争之中，那么一个奉行自由企业制度的社会也就不可能继续存在。

假如我们不能成功地克服萧条，那么几乎可以肯定：社会将把经济安全而不是经济发展作为经济活动的目标。要实现彻底的安全，我们就得消除风险和机遇，放弃变化——这也就放弃了扩张，并且“封存”生产技术，这也就意味着经济活动的目标不视为满足个体消费者的经济需求。利润驱动和经济理性的机构市场也都会失去它们的社会意义，而本来个人行为是可以通过利润机制而具备社会效益的。自由企业制度不再能够在实现自身需要的同时满足基本的社会需要，此时它的需求和需要与社会的需求看起来是存在冲突的。另外，如果我们

不能成功地克服萧条，政府也将不得不对经济实行控制，因为当大规模的失业变得持久化时，社会生存就要求对整个经济生活实行集权的政治调控。



1983年版跋

《公司的概念》对美国的商界、公共服务部门和政府机构都产生了直接影响，而通用汽车公司却对它无动于衷。

本书出版于1946年初，二十五六岁的亨利·福特二世刚刚接管了濒临破产的福特汽车公司。当时，公司现金短缺、市场地位微弱、产品缺乏竞争力、管理更是一团糟。正如亨利·福特二世和欧内斯特·布里奇——深受通用汽车公司培训的执行官，后来被亨利·福特二世引荐为董事长兼首席执行官——在书面和口头上反复强调的那样，他们将《公司的概念》当做拯救和重建公司的蓝本。几年以后，在1950年，通用电气公司将《公司的概念》作为其大规模重组的基本蓝图。此后20年，通用电气公司成为组织结构的典范，并引发了一场浩大的“组织革命”。随着这场革命的推进，资本主义世界的大型企业几乎都按照由通用汽车公司率先尝试，由《公司的概念》最先阐述和分析的分权思想进行了自我重组。

本书一经出版，它也马上成为了指导主要州立大学进行重组的教科书。《G.I.法案》颁布后，二战老兵蜂拥而至，这些州立大学，如密歇根大学、密歇根州立大学、明尼苏达大学、俄亥俄大学和其他大学都发现，它们原先的组织结构已经满足不了急剧增加的学生。几年后，当美国整合其武装力量时，第一任国防部长詹姆斯·福雷斯特尔和乔治 C.马歇尔都向《公司的概念》寻求组织结构的指导原则。同一时间，当红衣主教斯佩尔曼为纽约教区寻找新的组织原则时，也想到了《公司的概念》，正如他所说的那样，随着纽约教区规模渐大，日益复杂，作为世界上最古老的组织法，《天主教教会法》在管理和组织的框架方面已经跟不上教区发展的需要了。

但是，通用汽车公司不仅不接受《公司的概念》，甚至故意漠视它的存在。

这与私人因素无关。相反，除了少数几个例外，我在研究过程中遇到的每一个通用汽车公司的经理都十分友好，甚至很客气，他们在战时生产的工作十分繁重，依然抽空向我提供帮助。我的问题再愚蠢，他们也会耐心对待，无一例外。他们中的一些人成了我的私人好友。没有一个人对我施加压力，要求我修改我的文章。

通用汽车公司最重要的经理，阿尔弗雷德·斯隆——董事长兼首席执行官，公司成长、决策和组织架构的主要力量——总是竭尽全力向我提供友善的帮助。本书出版后，他几番邀我做客，征询我对位于

纽约的斯隆凯特灵癌症研究所和麻省理工大学斯隆管理学院——他最喜欢的两个项目——的看法。事实上，他还邀请我担任斯隆学院的管理学教授。我因为喜欢纽约大学商学院研究生院的工作而拒绝了他，这令他深感失望。

但是，通用汽车公司的大多数经理，首先是阿尔弗雷德·斯隆本人，根本无法接受本书。其实，他对我说过很多次，《公司的概念》迫使他坐下来自己写一本关于通用汽车公司的书——《我在通用汽车的岁月》（New York：Doubleday，1964）。该书反驳《公司的概念》，旨在告诉人们一本关于通用汽车公司的书究竟应该是什么样的，应该关注哪些问题。虽然《公司的概念》是当时惟一一本关于通用汽车公司的论著，但是斯隆的大作甚至连提都没有提到它。《公司的概念》被视若无睹的遭遇可以说是通用汽车公司及其经理的标准反应。本书未在通用汽车公司内部流传，也很少被提及，更不会出现在经理办公室的书架上。《公司的概念》出版几年以后，被阿尔弗雷德·斯隆视为掌上明珠，由通用汽车公司投资并经营的工程学院——通用学院——开始教授管理学，本书也没有被列入推荐书目，事实上我被告知，甚至在学院图书馆的索引里也找不到它的影子。

通用汽车公司之所以做出这样的反应，主要基于三个原因：（1）本书对通用汽车公司政策的态度；（2）本书关于雇员关系的建议；

（3）本书要求大型公司“服从公众利益”。这些原因在很大程度上解释了通用汽车公司在战后的巨大成功以及随之而来的重大失败。

通用汽车公司的大多数经理反对《公司的概念》——有时甚至勃然大怒——首先是因为本书反复建议：通用汽车公司在第二次世界大战结束后，在恢复和平时期的生产之前，必须慎重考虑是否应该原封不动地套用战前的政策。他们认为这种想法不但可笑，而且简直“离经叛道”。

评论家和通用汽车公司以外的读者大都认为《公司的概念》显然是站在赞成通用汽车公司和大型企业的立场上的，但是，通用汽车公司的经理们并不这么想。我在本书出版前，曾将手稿寄给通用汽车公司的经理。公司的发言人马文·科伊尔——当时，他掌管着通用汽车公司最大的分部——雪佛兰分部，正准备退休——恰如其分地表达了他们的观点。他这样评论我的手稿：“一次对通用汽车公司的攻击，其敌意不下于任何一位左派人士。”此外，让科伊尔及其同事更为恼火的是随同手稿一起寄给他们的一封信，在信里，我首先指出通用汽车公司的政策已有20年的历史，而我认为20年前制定的政策终究是过时的，因此我们必须重新做出考虑。我指出人类发明的制度很少在经历了近1/4世纪后依然是合理的。我还特别提出这样一个问题：当通用汽车公司从战时生产重归和平时期的生产时，是否应该认真考虑将雪佛兰分部从公司分离出去，独自成立一个公司。

20世纪30年代末，通用汽车公司卷入一场反托拉斯案件，案子本身并不重大，但却留下了深深的心理创伤。通用汽车公司的管理层决心再也不让公司经历这样的痛苦。为此，他们决定把通用汽车公司在美国汽车市场占有的份额控制在50%以内，也就是说，不允许公司继续扩大其已有的市场份额。通用汽车公司的一些年轻经理认为，这意味着作为当时美国规模最大、实力最强的汽车生产商通用汽车公司不能再有所作为了。通用汽车公司自愿放弃了采取任何主动，转攻为守。他们还指出：雪佛兰分部构成了通用汽车公司的半壁江山，其规模大于任何一个竞争对手，包括福特和克莱斯勒在内，它能够成为国内最大的企业之一，在客车和卡车行业都完全可以自力更生。如果让雪佛兰分部自立门户，并由通用汽车公司的股东参股，那么分部本身和通用汽车公司的其余分部就都拥有了进攻、创新和竞争的自由。对此，我不敢苟同——我不认为自己有这个资格，但是，我极力主张认真考虑这一问题，这在雪佛兰分部和其他人的眼中，无疑是一种背叛。

在书稿和附信里我还敦促通用汽车公司的主管们重新慎重考虑公司的其他政策，原因恰恰是因为这些政策已经获得了20年的成功，这些政策涵盖了经销商关系、客户关系、供应商关系以及关于一线经理人员和雇员关系等各个方面。我并不是说这些政策都需要修改——我没有根据那样做，我只是认为任何一项政策经过20年的时间后，多半已不再适用了；目前，通用汽车公司正要结束持续了4年之久的国防生

产，恢复和平时期的生产，为公司提供了一个特别的、永不可能再有的重新思考的机会。

并非我提出改变政策的具体建议，而是我认为政策都应该被视为暂时的和可能失效的，这使通用汽车公司的老总大为恼火。对于通用汽车公司经理们来说，政策是“原则”，是永远合理的，或者至少在很长时间内是这样。“我们花了20年的深思熟虑才发展出这些政策，”他们其中有一个人对我这样说道，“它们在实践中受到了检验，我们知道它们是正确的。你还不如让我们去改变重力定律呢。”确实，分歧其实不在于通用汽车公司的政策本身，而在于所有政策的性质。通用汽车公司的经理们有意识或是无意识地认为，他们已经发现了原则，这些原则像自然法则一样具有绝对性，它们一旦考虑成熟并经受检验后，就该被视为确切无疑的东西。而我的观点恰恰相反，我总是认为这种人为的原则顶多是启发性的，就是说，用它可以找到正确的问题而不是正确的答案。这些通用汽车公司的经理尽管认为自己是实干派的，事实上却十分拘泥于意识形态与教条，并向我表示出意识形态者对于不守成规的机会主义者的轻视。

顺便提一下，这是我与大多数管理学作家和理论家所不同的一个观点——大概也是我在学术界不是很受人尊敬的原因吧。我确实相信基本价值的存在，尤其是人类的基本价值。我认为只存在很少的基本问题，但是我不相信存在“一个正确的答案”。现有的答案很可能是

错误的——至少如果不是其他方法都失败的话，人们也不会想到它们。但是，当我们检验管理政策和其他社会规律时，关键不是看它们是对是错，而是要看它们是否有效。我始终认为管理学不是神学的分支，它其实是一门临床型的学科。在医药实践中，对于临床医学的检验不在于治疗方法是否“科学”，而在于病人是否康复。在《公司的概念》出版8年以后，当我推出第一本系统的管理学论著时——现在仍然是全世界读得最多的管理学著作——我有意将书命名为《管理的实践》而不是《管理的原理》，虽然我的出版商指出这个书名会严重减少本书被大学列为教科书的可能性。

通用汽车公司的经理不能接受我对管理学的基本观点。他们自诩为这门科学的先锋，所以他们完全不能接受《公司的概念》（和我所有的管理学著作）所贯穿的观念：管理首先是实践，虽然与医学一样，它把很多科学研究的方法当做工具使用。

事实上，第二次世界大战一结束，通用汽车公司就恢复了公司在20世纪20、30年代发展起来的政策与结构，此后就一直沿用这些政策与结构，并尽量维持原样。

就雇员关系而言，通用汽车公司的经理们发现《公司的概念》所采取的方法与建议不只是不可接受的，结果更坏，它们引发了一场通用汽车公司内部的大争论，而我与《公司的概念》从一开始就处于败

者的地位，遭到来自联合汽车工会和通用汽车公司大多数经理们的反对。

1944年和1945年，在我为《公司的概念》作调研的过程中，我访问了通用汽车公司的每一个分部和密西西比河以东的大部分工厂。当我开始写书工作时，通用汽车公司刚刚完成向战时生产的转变。没有一个工厂再生产它们以前生产过的东西，比如说，通用汽车公司生产汽车火花塞的主要工厂当时转去生产飞机的投弹瞄准器。所有生产一线的工作都是新的，但是工程师很缺乏，有经验的管理者更缺乏。因此，很多安排和组织的工作就落到了工人自己的身上，尽管他们中的大多数人都十分缺乏经验，而且从来没有从事过工业生产。这些新手们愿意承担职责，学习能力强，渴望通过共同努力提高工作方法和产品质量，这些给我留下了很深的印象。所以在《公司的概念》里，我极力主张通用汽车公司将它的战后雇员关系建立在工人对工作和产品的自豪感的基础之上，主张通用汽车公司和整个工业界将工人看做是一种资源而不是成本。具体而言，《公司的概念》建议通用汽车公司在恢复和平生产之后致力于培养我称之为有“管理能力”的、有“责任感”的工人和一个“自我管理的工厂社区”。从此这也成为我所有管理领域著作的基调。《公司的概念》还第一次成为我所有管理领域著作的基调。《公司的概念》第一次指出雇主该怎样为雇员提供“工作安全感”，并建议认真研究收入保障和退休计划这些政策。

我的这一看法对通用汽车公司的一个最高级经理查尔斯 E.威尔逊，产生了很大影响，他当时是公司的董事长并被提名为公司的首席执行官，预计在第二次世界大战结束，斯隆先生退休后即继位。事实上，我在本书快完成的时候才与威尔逊先生见的面（关于这位杰出人士更详细的介绍，可参见拙作《旁观者》中的《阿尔弗雷德 P.斯隆与通用汽车公司》（New York：Harper & Row，1979）。）——1944年大部分时间他正处于中风的康复过程中，但是他立刻请我担任雇员关系顾问，并让我从事一项研究，几年后，这项研究孕育出通用汽车公司提出的美国工业上第一项收入保障、通用汽车公司辅助失业救济金和通用汽车公司养老金计划的提议。这一提议奠定了企业的私人养老基金计划的模式，现在已被用来保障绝大多数美国私人部门雇员的退休生活。威尔逊在通用汽车公司内部从劳动关系部门分出独立的雇员关系小组，小组设有自己的副总裁直接向威尔逊报告情况。（很多年以后我才发现原来威尔逊向我提议过设置这一岗位的。）新小组的任务就是逐步培养具有“管理能力”的“有责任感”的工人和“自我管理的工厂社区”，而这正是《公司的概念》所极力建议的。

作为实现这些目标的第一步，1947年威尔逊在通用汽车公司恢复和平生产后发起了美国工业史上规模最大的员工意向调查。在一场名为“我的工作以及我为什么热爱它”的“竞赛”掩盖下，公司试图了解工人实际上希望从公司、管理者和工作中得到一些什么，他们认为

哪些地方存在改善我们现在所称的“工作生活质量”的机会，他们认为在哪些地方他们有能力承担工作和业绩的责任。

“我的工作以及我为什么热爱它”取得了巨大的成功。超过2/3的通用汽车公司员工参加了这一竞赛，并且在30万参赛者之中有许多人写出了不少于20页的长篇大论。这是一座真正的信息金矿，里面包含着最为丰富的有关公司员工的需求、愿望和能力的各种信息。哪怕是从最小的参赛样本中也可以得到一个压倒性的结论，即员工对产品和公司有着认同愿望，他们也乐意为质量和业绩承担起责任。类似这样的话比比皆是：“工作中最让我感到高兴的就是上司希望我能够告诉他如何把事情做得更好”，或者“我对工资和工作的稳定感到高兴，我乐于为一家大型的成功企业效力；但我不喜欢的是，尽管我明明知道怎么去把一件工作干得更漂亮，却从来没有人问过我。”由于这场竞赛，威尔逊终于做好了准备，开始执行我们今天称之为“质量循环”的计划（我记得威尔逊本人把它叫做“工作改进计划”），他甚至选出了一些率先实施这项计划并检验其成效的分部。

但是接下来整个计划就被匆匆放弃了。实际上，连这项竞赛本身都不得不中止，其调查结果也被禁止透露出去（到目前为止还没有公之于众）。发生这些现象的主要原因是通用汽车公司的工会及其态度，他们强烈反对这项竞赛及调查结果，尤其反对任何类似于工作改进计划的东西。在联合汽车工会看来，任何可能在公司与员工之间建

立合作的事物，都对工会构成了直接威胁。威尔逊曾经提出让工会及其在工厂的代表也为工作改进计划发挥作用，但是沃尔特·鲁瑟，联合汽车工会的主席，也是美国最有远见和最有权力的工人领袖，拒绝做出任何让步。鲁瑟声称，如果通用汽车公司继续推行其计划，或者只要它继续那项竞赛并公布调查结果，联合汽车工会就会针对通用汽车公司发起一场大罢工，而当时通用汽车公司最怕的就是罢工。经过第二次世界大战时的生产停滞以后，对汽车的需求正处于最旺盛的时期，通用汽车公司也首次推出了几款真正的新型汽车，比如第一批配备有自动传动装置的汽车。另外，在当时杜鲁门执政的政治氛围下，社会舆论和政府肯定都是站在工会一边的。

不过，要是当时威尔逊能够在公司内部得到手下管理层的支持，那他也许还有机会与工会相抗衡，但事实是管理层与联合汽车工会一样，并不欢迎威尔逊从《公司的概念》中学来的处理员工关系的方法，也不欢迎他采取的那套员工关系政策。另外，尽管威尔逊从名义上说是首席执行官，但他并不是真正的老板。阿尔弗雷德·斯隆当时仍然是董事长，也是公司里最有权势的人，而他并不喜欢所谓的负责任的员工或自行管理的工厂。

对通用汽车公司的绝大多数经理人员来说，任何类似于工作改进计划或者质量循环的东西都意味着放弃管理职责，当时美国企业几乎所有的经理人员也都是这样认为的。他们争辩说：“无论如何，我们

才是专业人员；付给我们薪水是因为我们懂得如何去组织工作，或者至少比那些无论是在经验、教育程度，还是在收入方面都远不如我们的人懂得多，我们是可以信赖的”；“对公司、股东和客户来说，尤其是对员工们自身来说，我们都有责任使他们尽可能地发挥出生产力，否则我们怎么可能付给他们一份不错的薪水呢？”

这样，威尔逊不得不放弃了他的计划，也不得不放弃了《公司的概念》向他和整个美国企业界极力主张的所有方法。许多年之后，当时威尔逊已经离开了通用汽车公司，并成了艾森豪威尔总统任命的国防部长，他私下里告诉我，接受总统的任命在很大程度上是因为他感到自己的努力完全失败了，这种努力本来是想改变美国的劳工关系，并使其建立在工人为自己的业绩和工作质量负责的基础之上的。

但是，尽管通用汽车公司对《公司的概念》所提出的种种建议不屑一顾（这些建议后来在我的另外两部著作《新社会》1949年版和《管理的实践》1954年版中都有进一步的深化），日本人却对它们推崇备至。我在日本的声誉可以追溯到《公司的概念》，当时这本书很快就被译成了日文，并得到了热切的研读和应用。他们认为我对日本以重要经济力量的形象崛起，并表现不俗的工业业绩和生产力，具有重要的影响。此外，尽管通用汽车公司对“我的工作以及我为什么热爱它”这一竞赛的调查结果毫不在意，丰田公司却在20世纪50年代初

期设法弄到了那份未曾公布的调查报告的副本，并以此为模板来改造自己的员工关系。

回顾一下历史我们可以清楚地发现，联合汽车工会与通用汽车公司错了，而威尔逊是对的。但是，尽管通用汽车公司的经理们提出自己之所以拿薪水是因为保证了员工的生产率，并且认为把某些工作交给员工是放弃了自己的职责，但是他们这样做并非是因为愚蠢，也不一定是出于对权力的虚荣心和贪欲。他们自诩为专家，并且认为管理是一门科学。的确，我还清楚地记得他们中的一员——通用汽车公司负责劳工关系的副总裁，与我的争论。他认为我的主张就好比把病情恶化的诊断书直接交给病人一样，而医生才是惟一有资格这样做的人。他还说，我的做法就像让学校里的孩子们自己判断地球是圆的还是方的一样，而无视客观的科学真相。另外，非常奇怪的是，鲁瑟，就是威尔逊请我去和他讨论过“我的工作和我为什么热爱它”竞赛的那个人，为了证明自己对工作改进计划的反对是正当的，采取了几乎相同的方式并且使用了几乎相同的论据。鲁瑟说：“让经理来管理，让工人去工作”，“让工人承担本该由管理层负责的工作，就好比给他加上了一副无法承受的重担。”

今天，过了一代之后，要指责1950年通用汽车公司的经理和工会领袖们，说他们怯懦、短视，尤其是傲慢，那样做是很容易的，但那只是一种事后诸葛亮的做法。对此，他们的管理知识和职位具有不可

推卸的责任。另外，考虑到他们各自在可比情况下所处的地位，现代社会绝大多数所谓的专家其实是和通用汽车公司的经理们和鲁瑟持相同见解的。

但是，如果规划和创造负责任的员工以及自行管理的工厂，当时还没有一点儿头绪。威尔逊和我都清楚地看到，解决这个问题需要十年的试验。从一开始我就强调，绝不能把负责任的员工、自行管理的工厂同放任自流混淆起来。但是直到十多年之后，已故的亚伯拉罕·马斯洛才在《尤普赛奇管理学》（《尤普赛奇管理学》，Homewood（伊利诺伊州）出版社：理查德 D.欧文包括在内，1965年。）中提出了他的解决方案："Z理论"。该理论明确指出：负责任的员工和自行管理的工厂要求管理层具有强大的领导、坚定的目标和准则以及高度的自律等。由于20世纪50、60年代的美国社会对这样一套勤奋工作、高标准、自我约束的信条毫无准备，所以尽管马斯洛作为人类心理学之父享有盛名，他的Z理论还是完全被忽视了。20年之后，人们才开始接受这类异端邪说，而马斯洛的著作却被彻底遗忘了。威廉姆·奥奇在1981年出版了一本畅销书，书名就是《Z理论》，（《Z理论》，Addision-Wesley出版社，1981年。）但他没有承认是马斯洛首先发展了这套理论并创造了这个术语，也没有在书中的任何地方提到马斯洛及其著作，他也没有提到道格拉斯·麦克格里格，或者我和我的著作，前者在50年代曾经把我提出的概念归纳在一个术语"Y理论"之中。

毫无疑问，中断威尔逊创造负责员工和自我管理的社区的尝试的通用汽车公司经理完全错了。当时的工会领导破坏更大，他们的反对导致了美国工会运动失去力量、没有影响以致最终毫无意义。

至于我，我一直认为，有经理观念的负责任的员工和自行管理的工厂社区是我最重要和最有创意的思想，也是我所做出的最大贡献。不管这些概念在日本有多大的影响，通用汽车公司及其经理人员拒绝采纳它们，结果使得这些概念对我所在的国家毫无影响，这是我遇到的最大和最让我感到恼怒的失败。

通用汽车公司的高级经理们拒绝《公司的概念》，最主要的原因在于私有企业的公共性质。《公司的概念》认为大的商业性公司是受公众利益影响的，它们应该关心一些纯属公共性质而不是私人性质的事情，而这一点是通用汽车公司及其高层管理人员万万不能接受的。他们对这本书的某些部分并无异议，这些部分在当时极大地冒犯了学术界的经济学家和政治科学家们，因为它运用了一些政治科学的概念，如结构、决策过程、权力关系和政策等，来对企业进行分析。事实上，因为我在政府工作过和政治科学的背景，他们还曾邀请我对通用汽车公司进行更大范围的研究。

企业应当对其活动产生的社会影响负责，通用汽车公司是最早接受这一观点的美国大企业之一。例如，它最早错开工厂的开工时间，以消除或至少是减缓工厂附近社区的交通阻塞。远在任何人想到要立

法保障职工安全之前，通用汽车公司就已经制定了“零事故”方针，它使监督者和主管们必须对哪怕是最微小的事故负责，而这也使得通用汽车公司在全美制造业公司里保持着最佳的安全记录。20世纪20年代，斯隆创建了汽车安全委员会，并且终其一生都是该委员会最热心的支持者。他领导了一场运动，要求在美国所有的州对驾驶员考试立法。他还以个人名义在高等中学发起和资助了第一个驾驶员培训计划。在他的领导下，汽车安全委员会，而不是联邦政府或州，发起和制定了公路安全与速度安全的标准，这也是30年代以来美国在所有发达国家中保持着最低的平均里程汽车事故发生率的主要原因。

但是通用汽车公司的经理，尤其是斯隆，反对任何可能给公司带来超出其经济职能的权利、职权和责任的事务。所以，他们拒绝采纳《公司的概念》提出的建议，这些建议认为：公司应当关心那些我们今天称之为“社会责任”的东西。比如说，对设有工厂的一些城市的健康状况负起责任，但是通用汽车公司的经理们在这些建议面前退缩了，因为在他们看来，这些是对自己权力明显的剥夺，是非法的。他们知道，在政治词典里没用“责任”这样的词，正确的概念是“责任与权利”。他们在一条基本的政治理论原则上搭建起了通用汽车公司的结构。该原则认为，责任总是与权利相对称的。对任何有效率的组织来说，这都的确是一个首要的原则；因为没有责任的权利是专制，而没有权利的责任就是无能了。

对任何主张通用汽车公司应当在某些领域承担起责任的建议，斯隆的反应总是：“我们有这个法定的权利吗？”如果答案是“没有”，他就会说：“那我们就没有任何权利来负起这些责任。”

通用汽车公司的经理还会争辩说：“我们发现，就算把所有的精力都放在业务上，生产和销售汽车也是件够费力的事。如果换成其他行业，比如说去经营一家零售连锁店，我们很怀疑自己是不是也能干得不错，那么你凭什么相信我们能够胜任那些社会责任呢？接受一个自己不能胜任的工作才真的是不负责任，而且是不负责任到了极点。”

这样，《公司的概念》提出大型工商企业应受公共利益的影响，也就成了一种公然的不敬，这也使通用汽车公司的经理们认定此书的确是反通用汽车公司、反企业和破坏性的。尤其是斯隆，他被《公司的概念》深深触怒了，于是感到有必要反驳这本书。大概是在1960年，也就是《公司的概念》出版以后差不多15年的样子，他告诉我说：“我曾经想过好几次要去写一部自传，但总是觉得这样做显得太过自大而最终放弃了，可是你的书迫使我不得不这样做，它让我清醒地认识到自己有义务做出一份公正的记录。”斯隆的《我在通用汽车的岁月》所取得的巨大成功是当之无愧的，它刚出版就成了畅销书，而且直到现在还是管理方面的一本重要著作。我一直认为它是描述大公司或者任何大组织内部所发生事件最出色的一本书，这些事件包

括：真正的决策是怎样做出来的？处于高位的大组织的领导人如何分配其时间？以及他们到底是怎样表现的，等等。我发现这本书的趣味性可以跟任何一部小说媲美。

但最有趣的可能还是那些书中没有提及的东西。斯隆从20世纪20年代初就积极地参加政治活动。他成功地为一个老友詹姆斯·库申组织了竞选美国参议员的运动，后者起初是亨利·福特在早年的福特汽车公司的合伙人，并以该身份在1913年巧妙地完成了“每天5美元工资”计划，后来又成了有名的底特律改革派市长。30年代末，斯隆还协助创立了自由联盟，以反对富兰克林 D.罗斯福和他的新政，但是《我在通用汽车的岁月》中没有提到任何政治活动。斯隆把大量的时间投入到与汽车安全委员会、通用汽车工程学院、通用汽车公司研究院有关的事务了，还跟他的弟弟雷蒙德一起致力于医院及其管理。这些嗜好与活动在书中丝毫未被提及。关于通用汽车公司的工作，正像他自己告诉我的，他花费了1/3或更多的时间在“外部”事务上：与联邦政府的关系，在华盛顿的会议上与州政府关系，与工会关系，与经销商关系等。书中详尽描述了大萧条和新政时期的汽车市场以及第二次世界大战期间通用汽车公司在军工生产中所起的作用，但是对富兰克林 D.罗斯福却仅仅提到过一次，而且是一笔带过。

斯隆当然清楚自己在做什么以及这样做的原因。毕竟，罗斯福总统对通用汽车公司来说是局外人，而斯隆写这本书就是为了阐明自己

（和通用汽车公司）的一种观点，即职业经理人员没有权利去关心任何局外的事情，就像医生在看病的时候没有权利去弄清楚病人是有名的富翁还是贫民区的流浪汉一样。

对斯隆来说，写这本书还有一个同样重要的目的，那就是表明他对公司的见解，斯隆认为公司仅仅在自己的领域内有发言权，也就是执行其经济职能。

今天，没有多少人还会认同斯隆对公司自身的限制。的确，在绝大多数人看来，这些人也包括大多数的美国企业经理，斯隆的观点是通用汽车公司的一个主要缺陷，也是通用汽车公司在过去几十年里问题重重的主要原因，这些问题中包括通用汽车公司公众地位和声望的急剧下降。举例来说，如果当初通用汽车公司接受大企业的确是受公众利益影响的看法，那么它就不会犯下雇佣侦探来调查拉尔夫·纳德及其私生活这样严重的错误。这个错误使纳德如愿以偿地大出风头，使他成了公众心目中的英雄，还使他至少在几年的时间里成了一股政治力量。

但是，尽管过去40年的事实已经证明了通用汽车公司的态度是不适当的，我们还是不能把它简单地归咎于没有道德、狭隘，也不仅仅是自私。通用汽车公司的态度是严肃认真的，并且建立在可靠的原则之上。的确，没有权利的话也就没有责任。那些大声疾呼，要求企业承担起社会责任的人，实际上是在迫使企业不得不接管许多领域的权

力和权威，虽然他们自以为是企业的对立者，是反对企业拥有这些权力的。同样真实的还有，社会福利机构能力有限，不大可能在自身范围之外的事务上采取有效的行动。今天，没有人还会像我们10年前那样问：“如果美国企业有能力把人送到月球上去，它为什么不能消除城市的混乱呢？”也没有人再会像1968年纽约市长约翰·林赛那样说：“确保每一所收容院里都有一名负责人，是那些包括通用电气公司在内的纽约大企业的责任。”但是，也没有人再会像肯尼迪和约翰逊执政时所希望的那样，指望大学能够培养出“调节”经济运行的专家，或者找到解决现代化大都市里种种弊端的方法了。

今天我们知道通用汽车公司的态度是不合适的，无论它是多么合乎逻辑。但是，它之所以不恰当，并非因为企业、医院、大学或工会这样的机构对超出自身职能和能力的公共问题负有责任，像那些迎合大众口味的花言巧语所说的一样，而是因为不论从理论还是实践上说，现代政府都已陷入了无能为力的窘境。我们生活在一个多元化的世界，与以往的任何多元化时代一样，我们不能确定什么人应对什么事负责，我们只知道传统的政治机构（也就是政府）无法满足社会的需求。（有关这一点可参见拙作《不连续的时代》中的“政府之疾”（Transaction，1992）；《管理：使命，责任，实务》中有关社会责任的讨论（New York：Harper & Row，1974）；以及《变动中的管理界》中的“商业伦理问题”（New York：Times Books，1982）。）换

句话说，我们只知道我们不知道答案。不过，我们还知道教条主义肯定是错误的答案。

就当时及此后的通用汽车公司的内部关系、责任和处境而言，通用汽车公司拒绝接受合理建议，并且未能深入思考这个问题，显然是一个重要弱点，从某种意义上来说，它放弃了管理的职责。通用汽车公司的经理们埋头于他们认定的责任，也就是保护公司的利益之中。尽管通用汽车公司的态度是完全错误的，而且也确实损害了公司的自身利益，但它毕竟引出了许多不得不努力去解决的问题。

通用汽车公司奉行的基本原则使它变得沾沾自喜，这给通用汽车公司造成了最大的损害。斯隆和威尔逊都曾是极有革新意识的人，他们经常会问：“什么是正确的问题？”而他们的继任者却只知道问题的正确答案。

举例来说，在20世纪50年代末，通用汽车公司的高层管理人员就应该认识到必须重新考虑公司的组织结构了，因为那时欧洲汽车市场的高速增长已初现端倪。尽管通用汽车公司在欧洲拥有两家主要的汽车生产企业——德国的奥倍公司和英国的博克斯堡公司——但它的结构却不是跨国公司应该具备的，它仍然只是一个有国外下属企业的美国公司。每一次市场调研——通用汽车公司在20年代就提倡市场调研并在这方面做得极为出色——都向通用汽车公司的管理层指出：欧洲的汽车市场正在以比美国快得多的速度增长。但是，通用汽车公司仍

然维持其高层管理的组织结构不变，仍然继续推行那种注定要在欧洲落后的人事政策。例如，欧洲的两家下属企业并不向通用汽车公司的高层管理者们汇报情况，而是被塞给权力层级很低的海外分部，而海外分部所关心的是向厄瓜多尔出口零部件之类的事。通用汽车公司的高层管理者们也忙于本国的业务，以至于根本无暇顾及欧洲的事务。而在欧洲的附属企业，不管谁干得有多出色，从未有人进入过母公司的高级管理层，也从未有任何美国公司的成功经理人员被派往欧洲工作。这样，在公司的高级管理层中，没有任何人具备在美国之外工作过的第一手经验。的确，就连公司高级管理人员对欧洲的访问都是如此罕见，以至于几乎没有人听说过此类活动。结果，通用汽车公司在欧洲的业绩下降到了第五位，落后于福特、大众、菲亚特和雷诺。不仅如此，尽管第二次世界大战前通用汽车公司在巴西有着绝对的优势地位，这次它却完全错过了该国汽车市场高速增长的良机。

类似地，到了20世纪60年代中期，涉及到通用汽车公司劳工关系的新思想就已经明显过时了。在查尔斯试图把《公司的概念》提出的建议应用到工作改进计划的时候，通用汽车公司的主管们和工会领袖们都争辩说：“工人们要的仅仅是钱。”直到60年代中期，通用汽车公司常说的一句口号“金钱＋纪律＝生产率”看上去还是完全正确的。但是接下来，当通用汽车公司在俄亥俄州的洛兹敦新开了一家最大的装配工厂时，整个体系突然崩溃了。设在洛兹敦的工厂是通用汽车公司所建造的工厂中最为先进的，它在自动化和技术水平上都遥遥

领先，它被设计为世界上所有汽车工厂之中（包括通用汽车公司自己的工厂）生产率提高和产品质量最优的一家。当然，它也是薪酬最高的工厂。但是纪律几乎马上就涣散了：洛兹敦的大多数年轻的新员工们要求承担起职责，而当他们没有达到目的时，生产率和质量都开始下降并逐渐耗尽了。直到那时，通用汽车公司还以在汽车质量方面的世界领先地位而自豪，可是突然之间就有了许多对它不利的传闻。比如在有的汽车油箱里发现了忘记拿出来的扳手，有的汽车被安上了型号不匹配的引擎，有的汽车引擎没跟动力系统连接起来，有的汽车传动系统被装反了，等等。

通用汽车公司和联合汽车工会都把洛兹敦的工人们看做是反叛，工会更是以极为强硬的手段对工人们严加斥责，并在那里恢复了“规则与秩序”。但是，洛兹敦的工厂再也没有实现当初建造时想要达到的生产率水平，产品质量的下滑也从当地蔓延到了通用汽车公司的其他工厂。

与此同时，那种“工人们要的仅仅是钱”的信念，使通用汽车公司在工会要求增加薪水和津贴的压力下显得极为脆弱。通用汽车公司制造生产率的增长速度直到20世纪60年代中期还快于劳动力成本的增长速度，而且，如果外国竞争对手的成本比通用汽车公司的还要低，那一定是因为它们所支付的工资是低标准的，也就是说低于通行的美国工资水平。但是到了60年代中后期，欧洲主要国家的劳动力成本已

经和绝大多数美国制造业公司的劳动力成本持平了；几年之后，日本不再是一个低工资国家，其劳动力成本也跟那些美国生产者大致相当。几乎是一夜之间，通用汽车公司工厂的生产率就停滞不前了，接下来生产率又开始下滑，而通用汽车公司仍然坚信：劳动力成本与生产率无关，生产率毕竟只是那些“专业”经理们应该操心的事。于是，通用汽车公司对工会提出的更多要求没有丝毫反抗之力——大概也就是这时工会才能跟通用汽车公司达成沟通了。十年之后，也就是70年代末，通用汽车公司终于发现自己的劳动力成本比美国制造业公司的一般成本要高出50%，而平均每小时的产出水平却低于它的外国竞争对手。

通用汽车公司早在20世纪60年代末就该认识到：不管看上去多么合乎逻辑和纯洁无瑕，那种把大企业视为私人性质的教条绝不能再继续下去了，应该对其进行认真的思考并加以改变。通用汽车公司公共声望和名誉的急转直下并非因为它做了什么或者没做什么，这种转变是如此之大，以至于对通用汽车公司的嘲弄与奚落成了一种流行和没有风险的娱乐活动。其他公司做过更恶劣和更多的蠢事，却没有受过任何比暂时性混乱更严重的损失。公众如此反感通用汽车公司，以至于任何人对它的攻击都会马上受到欢迎的原因是，他们认为通用汽车公司冷漠无情，傲慢自大。

我十分肯定，类似于《公司的概念》所提出的问题和建议在通用汽车公司内部也不止一次地被提出过，但是它们一定得到了与25年前一样的答复。这个大家族的元老们明白无误地指出：“不要节外生枝”，“不要和成功过不去”。而且，如果被指责为骄傲自满时，他们就会说：“但我们的确有很多东西值得骄傲自满。”

的确，怀疑通用汽车公司就是怀疑成功，当然这种怀疑是最近也就是直到1979年或1980年才出现的。作为一个私有企业，通用汽车公司在衡量自己的绩效方面有一套标准。不论从哪个标准来看，通用汽车公司都取得了巨大的成功。它严格遵循自己推行已久的政策，并且拒绝改变它们。它坚持自己的一个诫条，即生产的汽车不超过美国市场上汽车销售总量的一半。多年以来，通用汽车公司的总销售额不断上升，利润更是急剧增加，并且用于市场营销和产品推广的费用明显低于竞争对手。新闻摘要也好，纳德的攻击也好，通过的各种限制汽车和汽车工业的法规也好——大部分是直接针对通用汽车公司的，这些都没能给通用汽车公司造成什么影响。比如说，从通用汽车公司的销售和利润情况来看，纳德的攻击根本就没起什么作用。就算通用汽车公司说所有的批评者和抨击者都不过是一些大声叫嚷却并不咬人的狗，也没有谁能责怪它什么。

即便是现在，尽管通用汽车公司的收入在19821983年急剧下降，这也使它自大萧条那些最不景气的年份以来首次出现亏损，但至少就

商业和财务成果判断，通用汽车公司及其政策是跟往常一样成功的。通用汽车公司的利润下降得并不比那些主要的汽车公司多（除了梅塞德斯以外），甚至还少于它的两个最大的竞争对手：福特和菲亚特。尽管汽车销售的绝对数量下降了，通用汽车公司在市场上的占有率却丝毫没有受到损失。换句话说，通用汽车公司所遭受的损失是因为汽车工业在世界范围内的不景气，而不是任何特别的跟通用汽车公司及其管理有关的东西。即使是在日本，尽管从1957~1977年的20年间，它的汽车拥有量以惊人的速度持续增长，从1957年的70万辆轿车到1977年的2000万辆，增长了30倍，这种增长速度比得上任何产业在一段较长的时间里所达到的速度，但是从1979年起，汽车销售量就以每年平均4%5%的综合速度不断下跌，这在很大程度上解释了受制于终身雇佣制而无法解雇员工的日本汽车制造商们，如此热衷于向北美和欧洲倾销产品的原因。而且，通用汽车公司根本就没有因日本汽车在美国市场上的销售而蒙受任何损失。主要的输家是另一个产品输入者——大众公司，它在美国市场的占有率从1969年的近10%下降到目前的不到1%，以及通用汽车公司的两个主要国内竞争对手：福特与克莱斯勒。

有一件事大概不会给通用汽车公司的高层管理者带来太多的困扰，那就是不论以什么标准来衡量，通用汽车公司在北美之外，尤其是在欧洲的表现都非常差劲。通用汽车公司从来就不是一个突出的有国际化思维的公司，比如说，跟福特公司相比，通用汽车公司的高级管理人员们对欧洲确实是全无兴趣，以至于在1945年，斯隆不得不动

用他所有的声望和影响力来迫使同事们与自己达成一致，同意回到德国并且重建奥倍公司，而且这种一致也是极不情愿的。

20世纪70年代初，正当这种沾沾自喜看起来要让通用汽车公司陷入长期衰退的时候，公司重新开始思索了，开始提出问题，并且采取了许多富有创新意义的行动。

甚至在1973年石油危机之前，通用汽车公司就显然已经得出了这样的结论：市场需要一种经过全新设计的汽车，它必须宽敞、强劲，还得省油。在那些年，通用汽车公司的竞争对手纷纷转向小型车的生产，比如说，福特就设计出了梅塞德斯，但是，通用汽车公司显然认为，美国消费者愿意购买那种能给他们带来熟悉的舒适、宽敞和强劲感觉的汽车，当然，它还得像欧洲或日本生产的汽车那样省油。于是，通用汽车公司开始研制X型汽车来为市场树立一个新标准。尽管从尼克松到卡特的政府都极力对那种体积较大的“油老虎”汽车给予补贴，并且通过人为地维持一个较低的美国石油价格来阻止向体积较小的省油型汽车转产，这样就使得购买省油型汽车显得既不必要又不美国化，但是通用汽车公司在1973年之后继续它对X型汽车的研制。如果伊朗国王在位的时间再持续一两年，也就是持续到1980年或1981年，那么通用汽车公司的X型汽车就很可能会席卷美国市场。通用汽车公司的时间表要求X型汽车在1981年秋准备就绪，这也意味着1979年伊朗国王的下台和随之而来的石油恐慌使通用汽车公司对向市场推出X型汽车

感到措手不及。即便如此，在更为有利可图、增长速度也比轿车市场更快的轻型货车市场上，通用汽车公司的X型汽车的翻版也在1982年秋夺回了几乎所有被日本人占去的市场。而仅仅是一两年之前，这部分市场还像是要被日本人永远占有下去那样。

20世纪70年代初，通用汽车公司还开始了致力于自动化生产和装配的工作。与日本在自动化进程中大肆宣扬——日产汽车公司在横滨以外设立工厂——形成对比的是通用汽车公司没有公布任何资料，没有做任何宣传，也从不邀请别人参观它的实现了自动化生产的工厂。的确，进入那些工厂是受到严格限制的，即使是董事会成员也显然不受欢迎并且不得入内。但是从一些透露的信息得知通用汽车公司在自动化装配线这一环节上绝不逊色于日本人，而且在引擎和车身制造的自动化上很可能还要先进得多。

1977年通用汽车公司进入日本市场，并且购买了日本第七大汽车制造商五十铃1/3多一点的股权。接着，通用汽车公司又在1981年购买了一家更小的汽车制造商铃木5%的股权。在传统的通用汽车公司政策看来，这两个举动都没有什么意义。早些时候，通用汽车公司总是坚持对其在海外收购的任何企业都拥有100%的所有权，或者至少是绝对的控股权，它收购的理由通常也只有一个，就是进入目标市场。显然，通用汽车公司并未得到五十铃或铃木的所有权和控股权，这两家公司也没有足够大的规模来使通用汽车公司打入比六家大得多的制造

商所控制的日本市场，这六家企业分别是：丰田、日产、本田、三菱、马自达和斯巴鲁。但是在得到铃木的部分股权后，通用汽车公司就宣称要彻底改变其战略，它不再用收购的方式来打入市场，而是以收购来取得货源，尤其是铃木已经在东南亚那些劳动力过剩的国家所发展起来的供应商。铃木在这些国家每年生产30万辆汽车，这个数字还不到日本汽车总产量的5%；而通用汽车公司则希望到1990年能够购买90万辆由铃木装配的汽车，这些车的组成部件主要将在马来西亚和印尼制造出来。另外，这些车将出口到通用汽车公司在一些发达国家的市场，这些国家分部在北美、欧洲和澳大利亚。

大约是1979年前后，通用汽车公司改变了它的员工关系，它在自己的工厂里推出了一项庞大的计划，以“提高工作生活的质量”，并且开始形成“质量循环”，它甚至还让工会也参加进来，尽管到目前为止还显得不够热情。

所有的这些汇聚在一起，形成了一种新的长期战略：（1）一种“美国的世界汽车”的设计理念；这个概念就像斯隆在1921年提出的方式一样积极和新奇。斯隆把市场分为五个相互之间有部分重叠并且相互竞争的“型号”，每个型号都对应着特定的社会经济群体。这种方式使通用汽车公司超越了福特，后来又成了世界上最大的制造业公司和最大的汽车制造商。（2）尽可能地使能够实现自动化的制造和装配流程自动化，并将那些无法实现自动化的环节转移到劳动力富余的

其他国家。（3）一种最终用来创造负责任的员工和自行治理的工厂的劳工关系。《公司的概念》在40年前最早提出了这样的建议，尽管威尔逊当时是通用汽车公司的首席执行官，他却无法冲破管理层同事和公司工会方面的阻力，来推行这种方法。

至于这种战略能否成功，现在还言之过早，但是它必定会造就一个完全不同的通用汽车公司。

那么1990年的通用汽车公司会是什么样子呢？它可能会重新成为一个有很强盈利能力的公司。但是，就算战略完全成功，通用汽车公司也不可能再像20世纪20、30年代那样成为一个先行者了。如果一个公司所在的行业本身不景气，那么公司也不可能成为先行者或领路人。而在发达国家和地区，如北美、西欧和日本等，汽车工业注定将要停滞不前而不是迅速发展。即使在日本，汽车市场也已经饱和，日本的汽车拥有量现在已经接近美国的水平了。所有发达国家的汽车市场都已经成了替换市场。所有发达国家的人口统计表明，不论经济环境如何有利，需求也不会再有大幅度的增长。因为在一个替换市场里，对新车的需求是和那些刚刚到达法定年龄，可以领取驾驶执照的年轻人数量成正比的，而在所有的发达国家，这个数字都呈现出下降趋势，并且从现在开始的17年之内，也就是到2000年为止，这个数字都不可能再上升了。这是因为，在目前到2000年这段时间里达到法定驾驶年龄的那些孩子们已经出生了。

这样说来，就算它的战略获得成功，通用汽车公司也将在接下来的岁月里处于防御的位置，但是它有可能在两方面成为领导者：一是使传统制造工业自动化；二是恢复发达国家的竞争力，使之能在成本和产品质量方面与拥有大量低工资劳动力的第三世界相抗衡。十年之内，通用汽车公司可能会发展为一个真正的跨国公司，它将把发达国家的市场、购买能力与第三世界的劳动力资源结合起来，而且这并不是通过所有权的控制实现的，像传统的跨国公司所做的那样，而是通过对产品设计、营销和质量的控制，以及共同生产来完成的。尽管现在就去猜测未来通用汽车公司的劳工关系会是什么样的显然是太早了一些，但是装配线有可能会在1990年或2000年成为历史，虽然它是20世纪上半期工业的一种标志。



超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

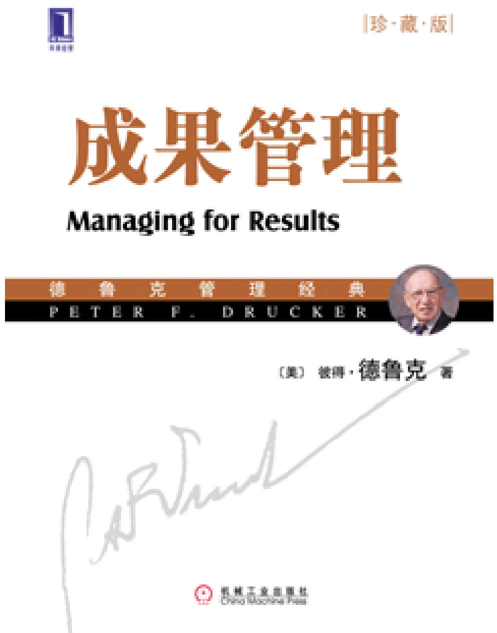
德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版）

978-7-111-28060-6

本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

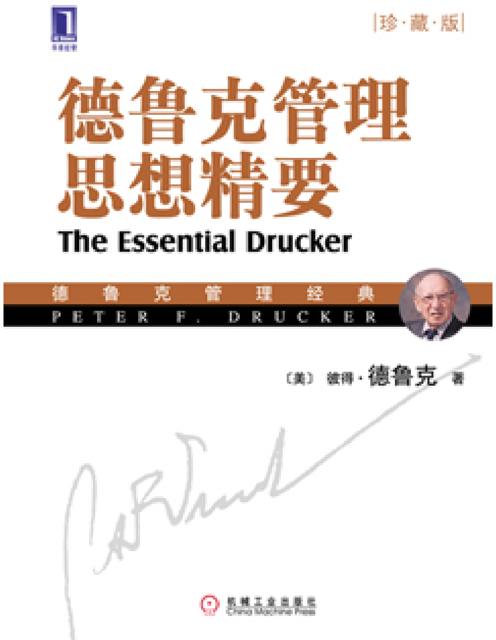
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

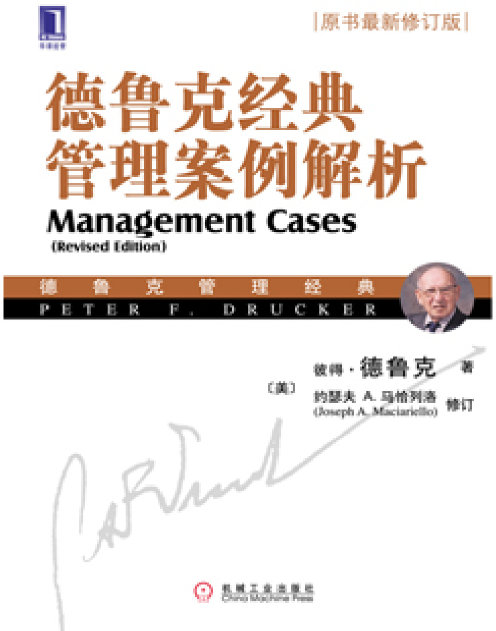
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要（珍藏版）

978-7-111-28058-3

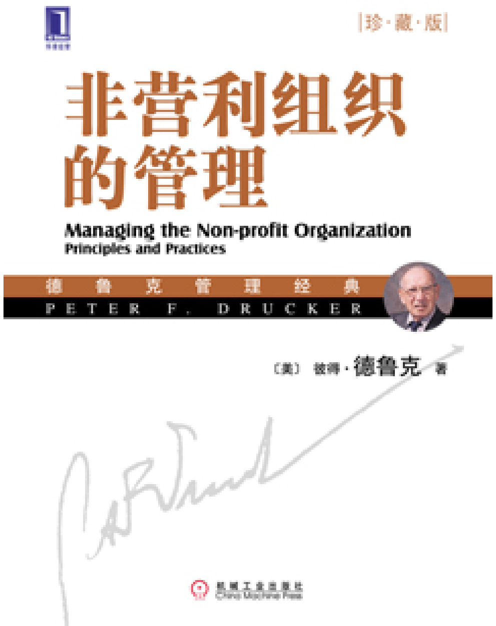
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

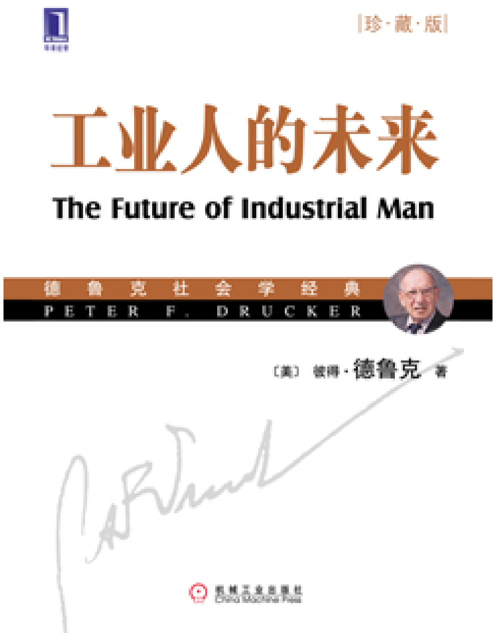
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版）

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。



公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。



管理（原书修订版）（上册）

978-7-111-28515-1

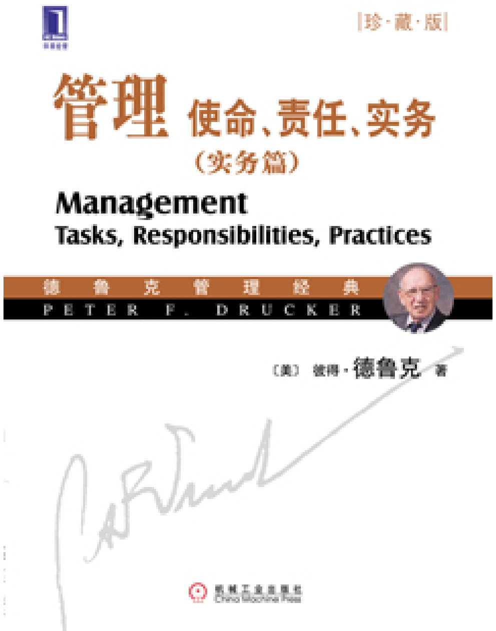
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

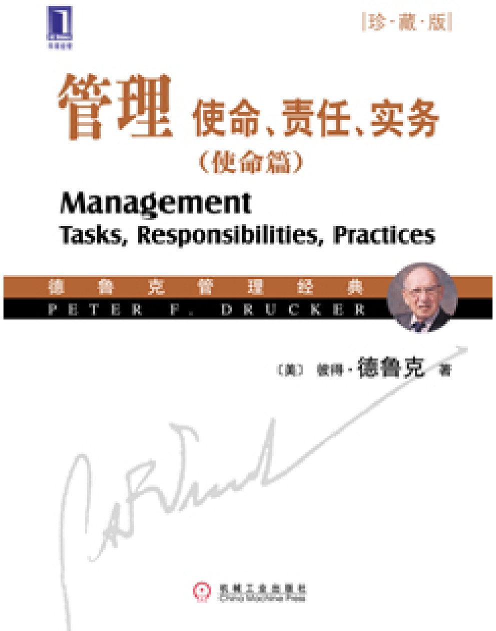
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）（珍藏版）

978-7-111-28067-7

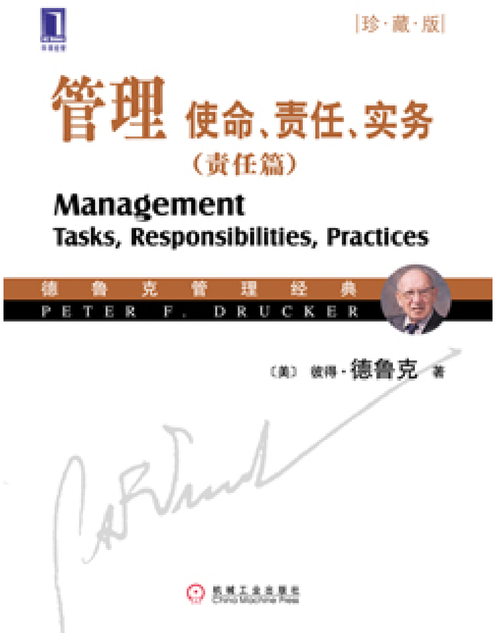
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

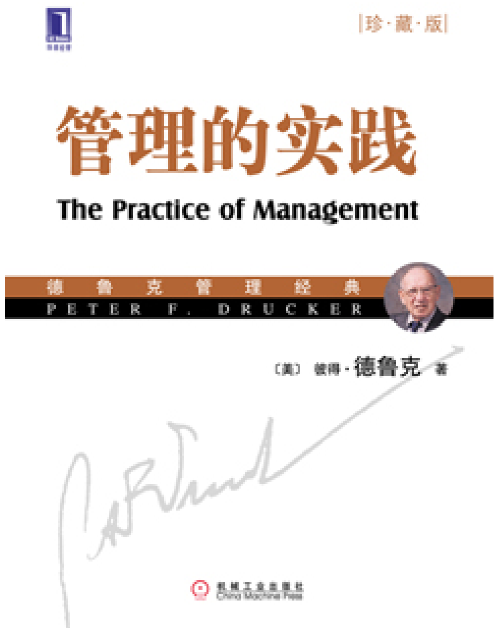
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）（珍藏版）

978-7-111-28068-2

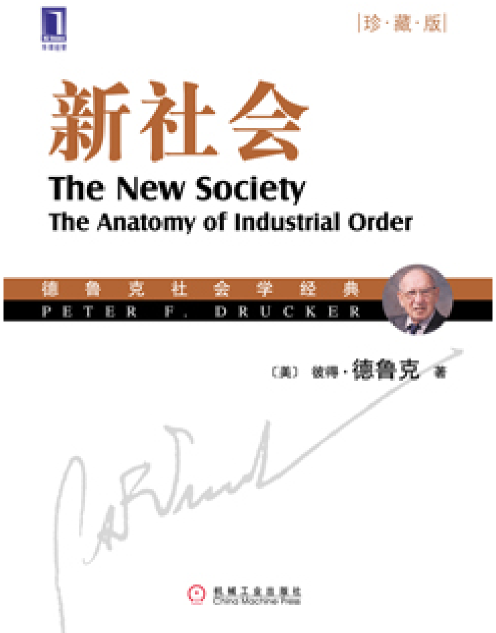
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

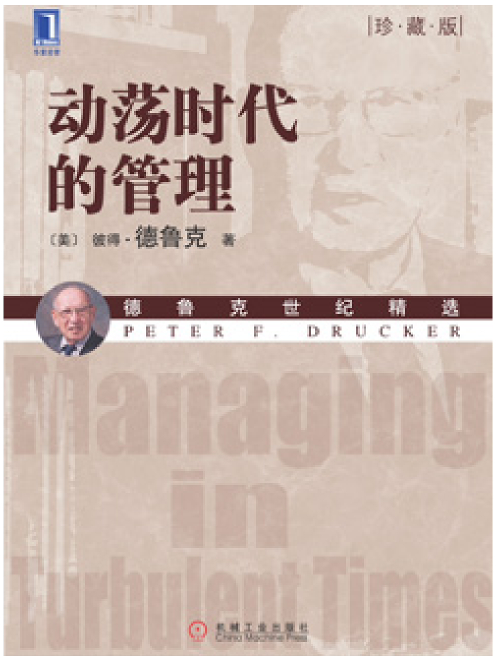


卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。

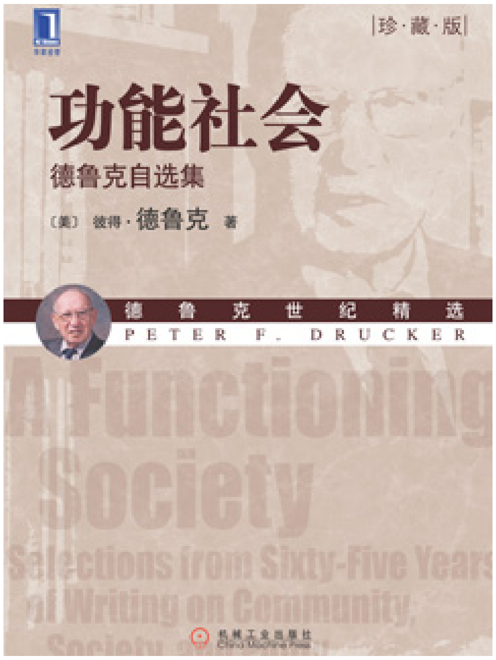
德鲁克世纪精选



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

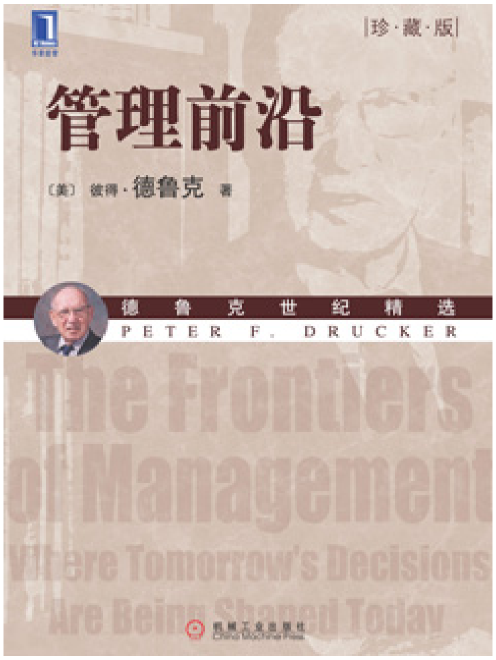
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

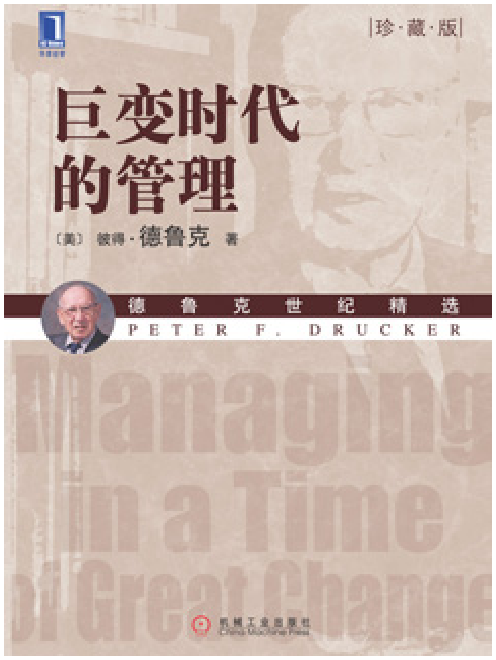
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

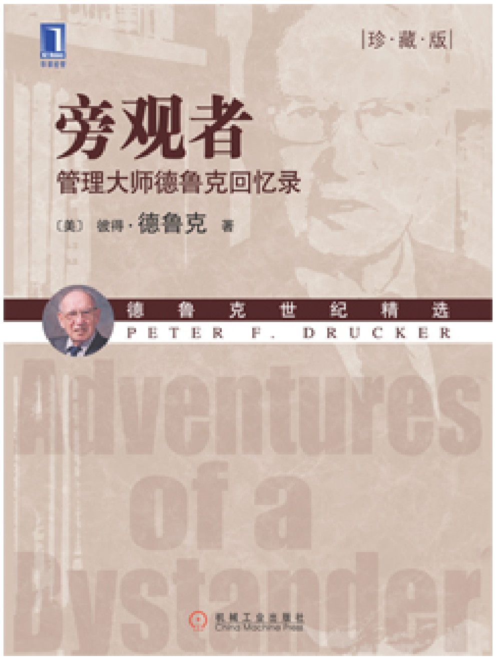
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

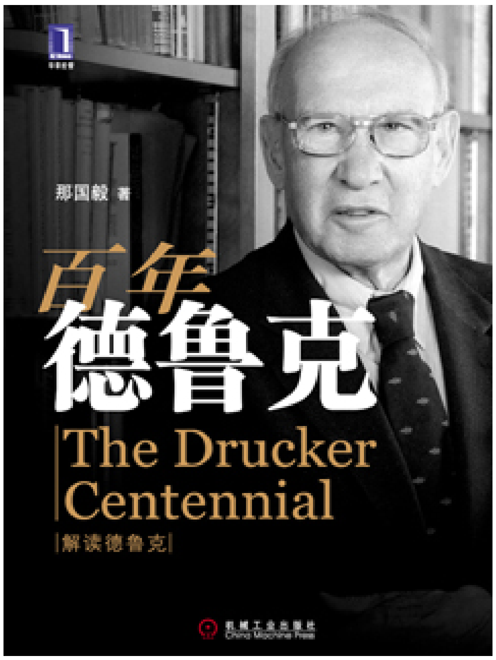


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

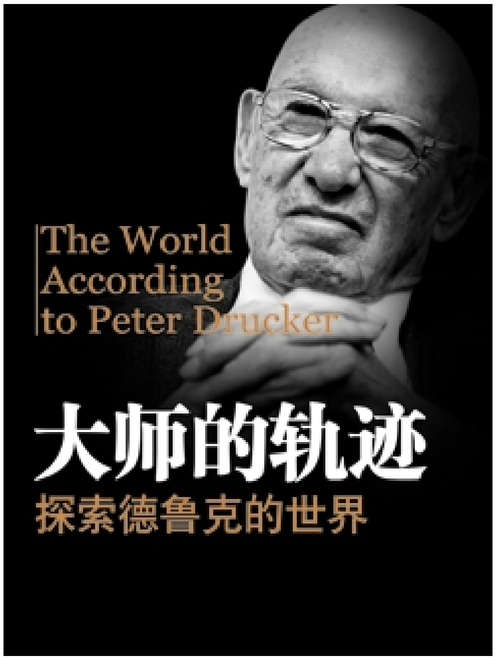
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

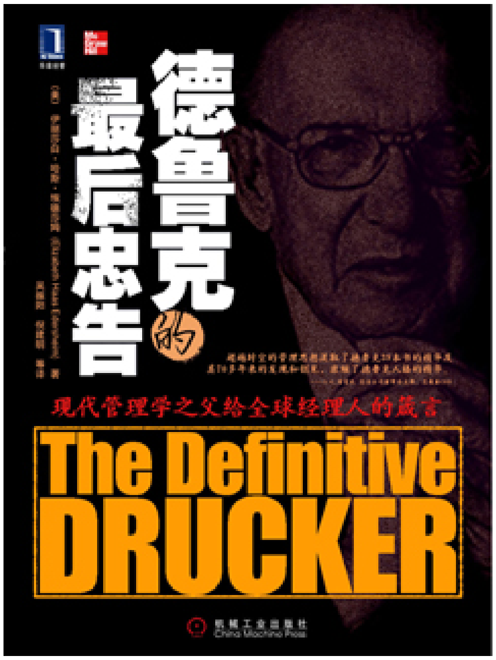
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

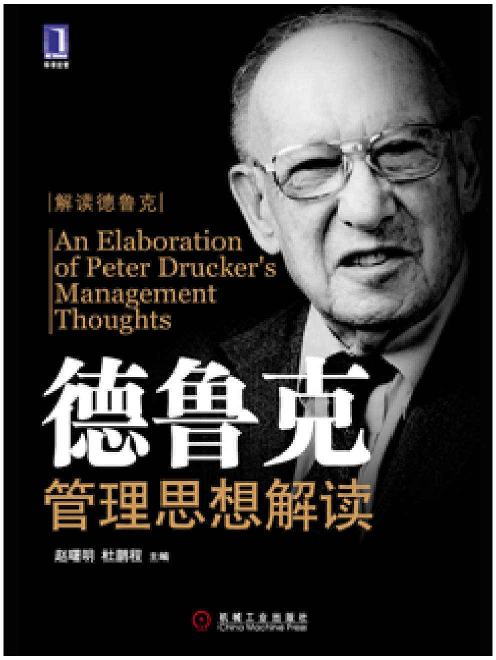
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

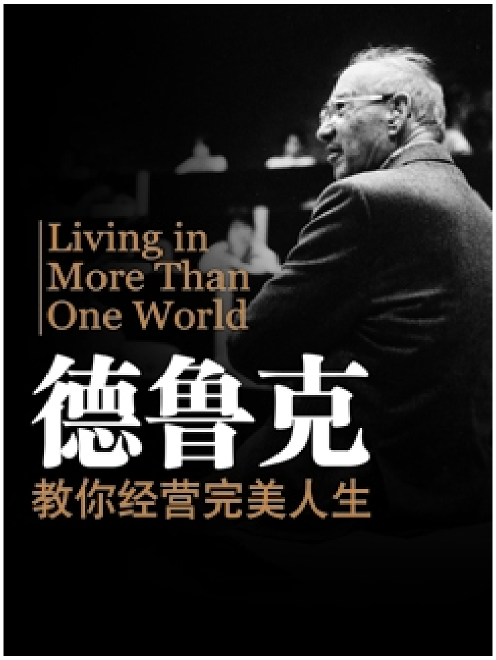
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

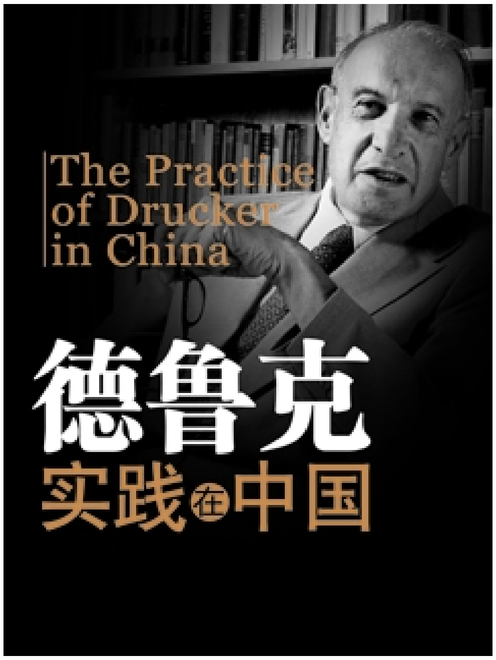
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

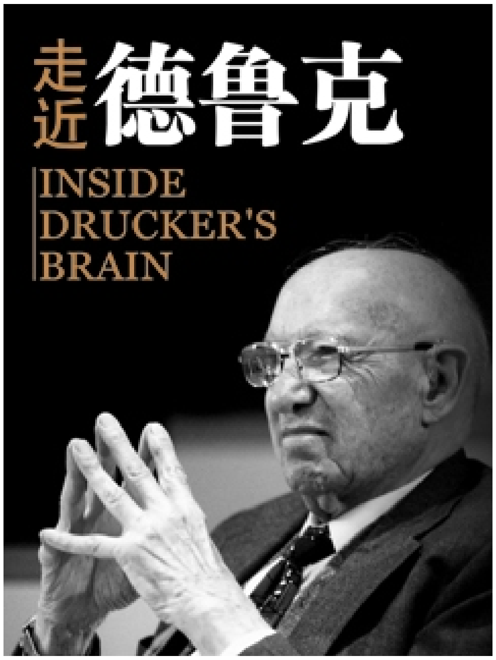
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

HZ BOOKS
华章经管

|珍·藏·版|

管理的实践

The Practice of Management

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著

机械工业出版社
China Machine Press

德鲁克管理经典

管理的实践（珍藏版）

The Practice of Management

[美]　彼得F.德鲁克（Peter F.Drucker）　著

齐若兰　译

那国毅　审订

ISBN：978-111-28074-3

本书纸版由机械工业出版社于2009年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

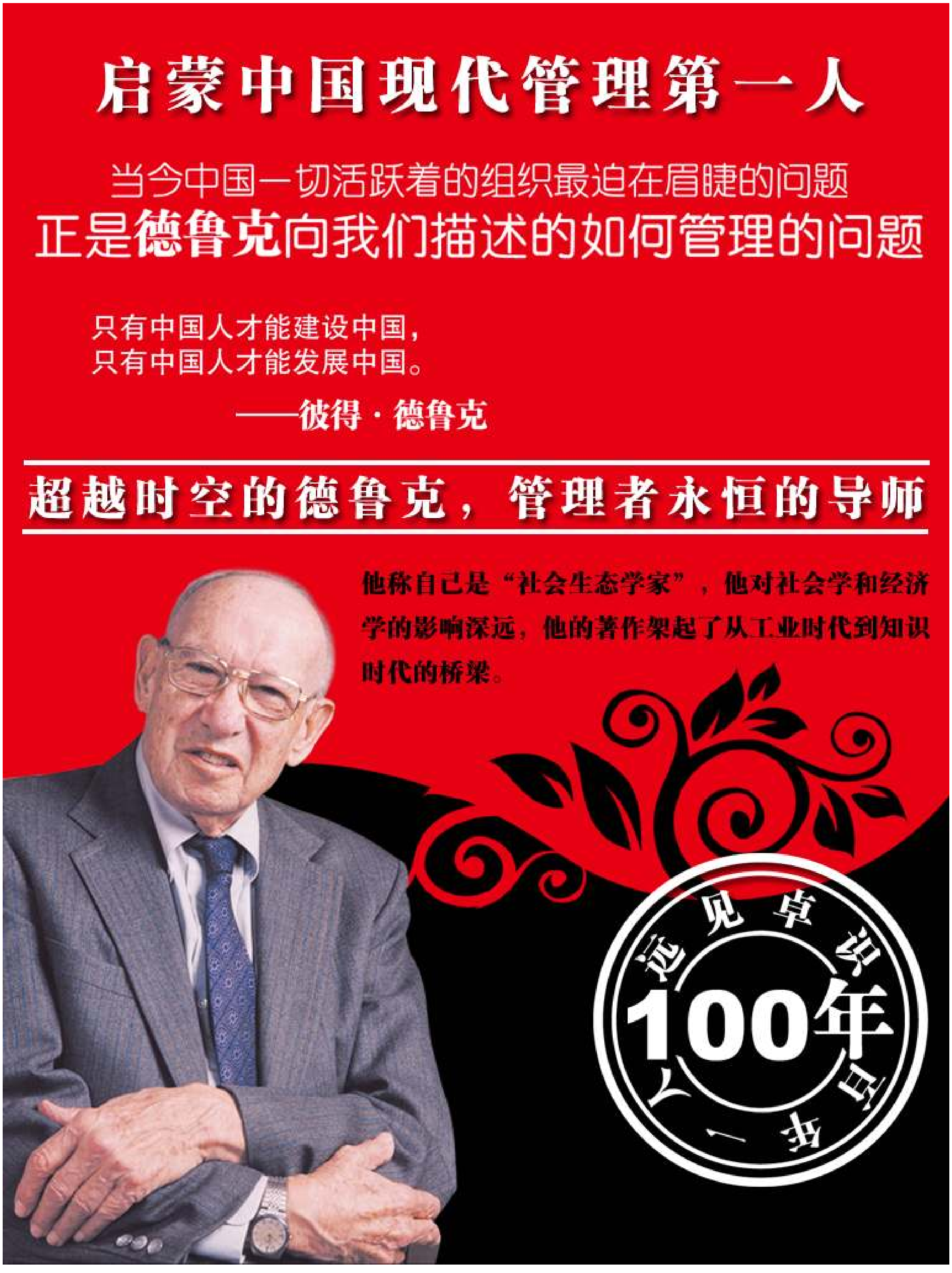
客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）


启蒙中国现代管理第一人
当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题
正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题
只有中国人才能建设中国，
只有中国人才能发展中国。
——彼得·德鲁克
超越时空的德鲁克，管理者永恒的导师
他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。
远见卓识
100年
百年一人



彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

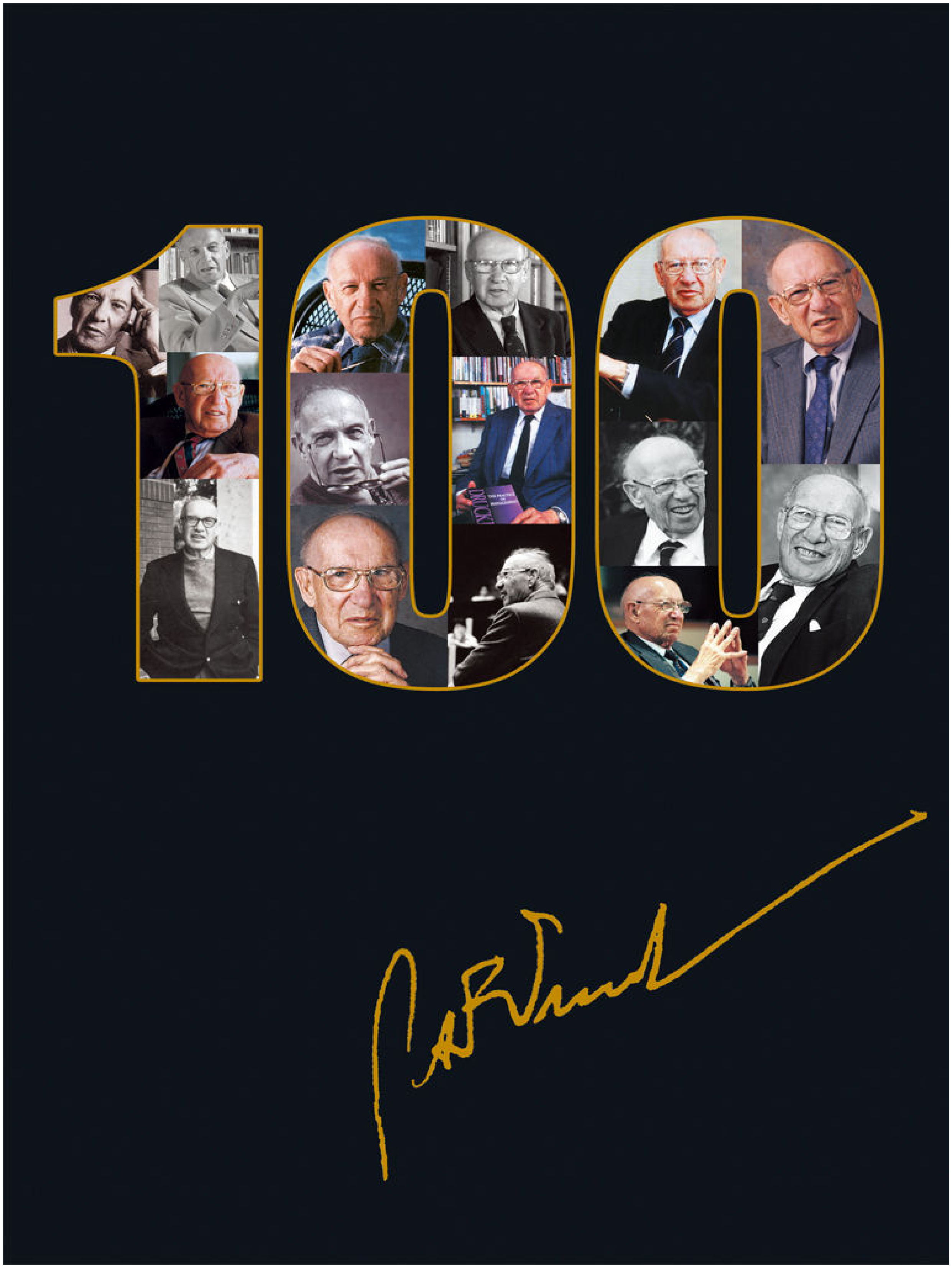
在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker

September 2, 2009

（本页照片和多丽丝寄语原文与亲笔签名由彼得·德鲁克管理学院提供）



目录

返回主目录

图书梗概

关于作者

权威推荐

推荐序一

推荐序二

推荐序三

推荐序四

彼得·德鲁克 自序

概论 管理的本质

第1章 管理层的角色

第2章 管理层的职责

第3章 管理层面临的挑战

第一部分 管理企业

第4章 西尔斯公司的故事

第5章 企业是什么

第6章 我们的事业是什么——我们的事业应该是什么

第7章 企业的目标

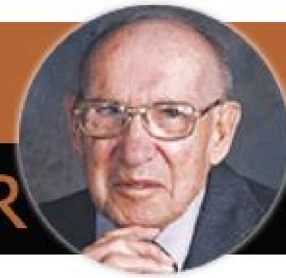
第8章 今天的决策，明天的成果
第9章 生产的原则
第二部分 管理管理者
第10章 福特的故事
第11章 目标管理与自我控制
第12章 管理者必须管理
第13章 组织的精神
第14章 首席执行官与董事会
第15章 培养管理者
第三部分 管理的结构
第16章 企业需要哪一种结构
第17章 建立管理结构
第18章 大企业、小企业和成长中的企业
第四部分 管理员工和工作
第19章 IBM的故事
第20章 雇佣整个人
第21章 人事管理是否已告彻底失败
第22章 创造巅峰绩效的组织
第23章 激励员工创造最佳绩效
第24章 经济层面
第25章 主管

第26章 专业人员
第五部分 当一名管理者意味着什么
第27章 管理者及其工作
第28章 做决策
第29章 未来的管理者
结语 管理层的责任
精品推荐

返回主目录

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



图书梗概

第一部从实际执行层面立论的管理学书籍

第一部兼顾管理现有企业和创新未来企业的著作

最棒的一本讲述 “管理如何能够复制”的著作

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度。而衡量一种管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降到最低。

贯穿全书的三条主线：

- 管理企业
- 管理管理者
- 管理员工和工作

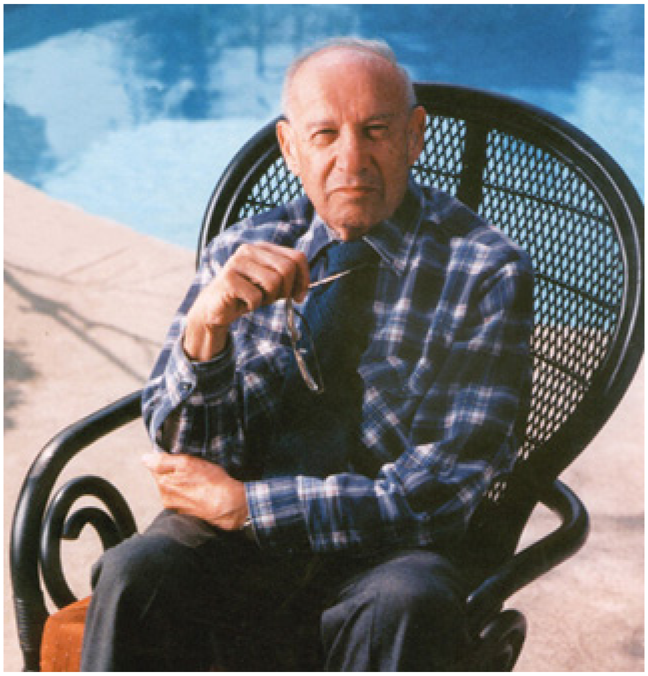
德鲁克的三个经典提问：

- 我们的事业是什么
- 我们的事业将是什么
- 我们的事业究竟应该是什么

管理必须同时需要考虑三个方面的问题：

- 成果和绩效，这是企业存在的目的
- 在企业内部共同工作的人所形成的组织
- 外在社会，也就是企业的社会责任

关于作者



彼得·德鲁克

（1909—2005）

管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的影响深远，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。

1909年彼得·德鲁克生于维也纳的一个书香门第，1931年获法兰克福大学国际法博士学位，1937年与他的德国校友多丽丝结婚，并移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，以及美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名；为表彰他为非营利领域所带来的巨大影响，国际慈善机构“救世军”授予德鲁克救世军最高奖项“伊万婕琳·布斯奖”。

他曾连续20年每月为《华尔街日报》撰写专栏文章，一生在《哈佛商业评论》上共发表38篇文章，至今无人打破这项纪录。他著述颇丰，包括《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：使命、责任、实务》《旁观者》等几十本著作，以30余种文字出版，总销售量超过600万册。其中《管理的实践》奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读经典。

他曾7次获得“麦肯锡奖”；2002年6月20日，获得当年的“总统自由勋章”，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

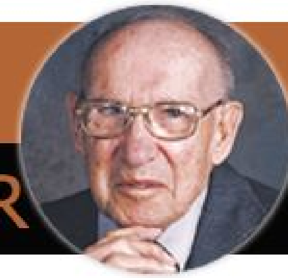
20世纪80年代，德鲁克思想被引入中国；2004年，德鲁克管理学全面进入中国的管理教育。

2005年11月11日，德鲁克在加州克莱蒙特的家中溘然长逝，享年95岁。

路，

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



权威推荐

如果只读一本管理书籍

就读《管理的实践》！

现代管理学大厦的根基 管理学诞生的标志

《管理的实践》一书的出版使人们有可能学会如何去管理。在这之前，管理似乎只是少数天才能做的事，凡人是无法做到的。我坐下来花了些工夫，把管理变成了一门学科。

本书出版后，不但在美国一炮走红，在全球各地也都非常成功，包括欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功和工业发展的基石。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

—— 邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

—— 陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

—— 赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

January 18, 1999

What do I consider my most important Contributions?

- That I early on—almost sixty years ago—realized that MANAGEMENT has become the constitutive organ and function of the Society of Organizations;

- That MANAGEMENT is not "Business Management- though it first attained attention in business- but the governing organ of ALL institutions of Modern Society;

- That I established the study of MANAGEMENT as a DISCIPLINE in its own right;

and

- That I focused this discipline on People and Power; on Values; Structure and Constitution; AND ABOVE ALL ON RESPONSIBILITIES- that is focused the Discipline of Management on Management as a truly LIBERAL ART.

Peter F. Drucker

我认为我最重要的贡献是什么？

早在60年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；

管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始就将注意力放在企业；

我创建了管理这门学科；

我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当做一门真正的综合艺术。

彼得·德鲁克

1999年1月18日

注：资料原件打印在德鲁克先生的私人信笺上，并有德鲁克先生亲笔签名，现藏美国德鲁克档案馆。为纪念德鲁克先生，本书特收录这一珍贵资料。本资料由北京光华管理研修中心那国毅教授提供。

当我带着许多问题求教于本书后，所获得的心得可归纳为一、二、三、四，即企业的目的：只有一个正确而有效的定义——创造顾客；只有两个基本职能——营销和创新；管理的三项任务；企业规模的四个阶段。这四点让你能跳出企业、站在创造市场需求的外部来审视和解决企业内部存在的问题，进行整体的、系统的而不是局部的、孤立的管理，从而在驾驭企业从小到大的发展阶段中能够从成长走向成功。《管理的实践》指导你在实践中学会管理，并在成功的管理实践中得到升华。

张瑞敏

海尔集团

与其迷惑于各种管理思潮，不如潜心读透一本书，以收到“一通百通”之效。我推荐《管理的实践》，它是“管理”这门学科的开山

之作，对管理的分析非常完整和透彻，其他各类管理门道莫不可以追溯至此。

颜杰华

《哈佛商业评论》中文杂志主编

把“管理”当成整体来看，该书是第一本。尽管首度面市是在1954年，但时至今日阅读，挑战依然巨大，那就是：仍然很难找出德鲁克说得“不够好”的地方。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编

《商学院》杂志主编

其他的“大师”，大多专注于管理的某一领域，比如战略、营销、人力资源，或者管理的某一工具，比如平衡计分卡、六西格玛、流程再造。只有德鲁克系统、全面地看管理，是真正的“管理大师”。如果只读一个管理作者，那就读德鲁克；如果只读一本管理著作，那就读《管理的实践》。

刘澜

《世界经理人》总编辑

在企业界，越来越多的人捧读德鲁克，是因为他们深知自己的成长将越来越与资源、与机会无关，而越来越与人的能力，以及对这种能力的有效管理相关。事实上，人们已经开始形成这样一种共识：当今中国一切活跃着的组织最迫在眉睫的问题，正是德鲁克向我们描述的如何管理的问题。

李彬

商界传媒副总编

在德鲁克远行之际，重新回顾大师五十多年前的里程碑巨作，可以让企业家们重新审视自己在日积月累的工作中忘却的基本问题：我们的事业应该是什么？管理层的职责是什么？如何为企业设立目标和针对这个目标更新我们的管理？阅读《管理的实践》，将让企业在第二次腾飞之前扎好管理的马步。

高昱

《商务周刊》主编

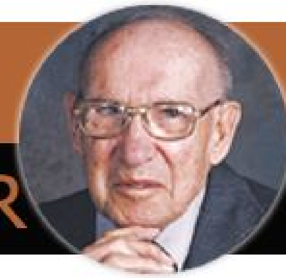
每位企业管理者、商学院教师和从事企业报道的记者，都应该至少买一本《管理的实践》，然后再为对于“怎样能够学会管理”感兴趣的同事或朋友，另外再买一本。《管理的实践》是最棒的一本讲述“管理如何能够复制”的书。

郭星

《销售与管理》杂志主编

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。"

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和"运动"及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，

而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

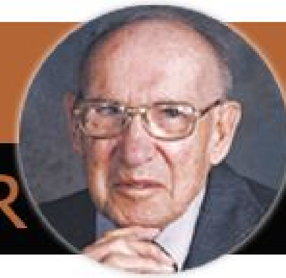
迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

德鲁克管理经典
PETER F. DRUCKER



推荐序二

管理学的奠基之作

今年夏天我到母校美国加州克莱蒙特研究生大学看望老师德鲁克先生时，先生曾问起他的著作在中国出版的情况。我告诉先生，他的著作已经在中国出版多次，而且每次引起的反响都很大。现在机械工业出版社华章分社计划出版他所有著作的中文版，先生听了非常高兴。借此机会我曾问他：“如果要您向中国的读者推荐您的著作，你首先会选择哪一本？”德鲁克先生几乎不假思索地回答：“我希望大家看看《管理的实践》和《卓有成效的管理者》”。由于时间的原因，当时我并没有对原因深究下去。最近当我看到德鲁克先生为斯隆先生的《我在通用汽车的岁月》所写的推荐序中，才明白了老先生的一片苦心。在德鲁克先生看来，《管理的实践》一书是有关管理性质、原则和企业管理理论的框架性著作。《管理的实践》的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立一个有效的管理机制和制度。而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度

能否将管理者个人特征的影响降到最低限度。这其实也是美国宪政制度的核心和基石。相反，先生的另外一本著作《卓有成效的管理者》，则从管理者的培养和教育角度阐述了有效的管理者应该具备的基本技巧和素质。一个再高明的制度，如果没有具有职业道德的员工和管理者的遵守，制度也很快就会瓦解。一个再高效的组织，如果没有有效率的管理者和员工的支撑，组织的效率也不可能得到实现。现代工商管理教育一方面需要教育学生明白现代管理制度建立的基本原理和准则，同时也要培养一大批具有优秀管理技能的职业经理人。前者是“宪政教育”的范畴，而后者则是马基雅维里强调的“君主教育”的精髓。一个有效的组织既离不开良好的制度保证，同时也离不开有效的管理者。两者缺一不可。在这两方面，我们都不难看出德鲁克先生对现代管理学的奠基作用。同时，我们也就能深刻认识到今天向大家推荐的《管理的实践》一书的重要价值。

《管理的实践》一书是德鲁克先生在1954年写成的一本具有经典意义的管理学著作。可以说，就是这本著作奠定了德鲁克先生在现代管理学学术史上的奠基人地位。在我指导的学生入学以后，我对他们提出的要求是，在学习《管理学原理》的同时一定要将这本书作为对照阅读材料。我常说，“如果你不看这本书，你就不可能真正理解管理学。什么原因？很简单，现代管理学的大厦就是建立在这本书所提出的一系列思想的基础上的。”而且相对于教科书而言，该书具有思想一脉相承、高度洞察性、前瞻性和启发性的优点。如果你认真读一

读这本书你就不难看出，现代大部分流行的管理思想和实践都可以从这本书中找到根源。粗略列举一下，就可以包括：目标管理、参与管理、知识员工管理、客户导向的营销、业绩考核、职业生涯管理、事业部制分权管理、企业文化、自我管理团队等。甚至连最近非常流行的平衡计分卡，我们也可以从德鲁克先生在《管理的实践》一书对企业目标的论述中找到根源。卡普兰和诺顿教授是不是从德鲁克先生那里得到思想的启发，这就不得而知了。但我想读者看一看本书就可以得到答案了。

对德鲁克先生生平了解较多的读者知道，德鲁克先生上个世纪初出生于维也纳一个有着深厚知识传统的家庭。由于家庭条件优越，很小的时候他就有机会与当时欧洲最著名的知识分子弗洛伊德、熊彼特、波兰尼等人交往，深受传统欧洲的人文主义思想和奥地利经济学派的影响。由于德鲁克先生成长的前半生，正是服从、控制、独裁、统一、一致成为主流价值观的时代，因而他非常珍视人的价值、创新、多元和独特。虽然德鲁克先生的大部分著作是有关企业管理的，但在其中我们也可以看到他的自由、成长、创新、多样化、多元化的思想是一以贯之的。如果你不了解这些，恐怕就很难理解德鲁克先生的著作，也就很难理解《管理的实践》这本书。德鲁克在《旁观者》一书的序言中说，“未来是‘有机体’的时代，由任务、目的、策略、社会的和外在的环境所主导，就这就是我在40年前写的《管理的实践》一书所倡导的”。很多人喜欢德鲁克提出的概念，但是德鲁克

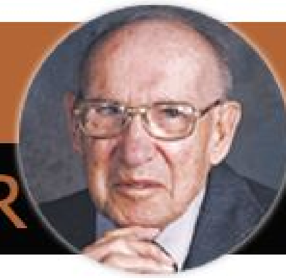
却说，“人比任何概念都有趣多了”。“人”可以说是《管理的实践》这本书的中心。企业是什么？盈利能力？利润最大化？盈利不是企业和企业经营活动的目的，而是企业的一种约束因素。利润是对企业活动的检验。企业的主要职能只有两个：一是营销，创造顾客；二是创新。企业存在的目的不能从自身寻找，只能从外部，从对社会的贡献中寻找，从客户那里寻找。要满足客户的要求，各种生产要素的简单组合是不能创造价值的，只有依靠企业的创新。如何实现创新，只有依靠管理者的管理和员工主动性的发挥。管理不是一件由许多体力劳动者从事的工作，而是一件需要由具有想像力和受过教育的人员进行理性分析和概念思考的工作。我们习惯上将管理者和员工看成根据指示行事、没有责任、不做出决策的人，这只能消除企业的精神和创新。如何检验管理和创新的成果？不是知识，而只能是业绩和成就。那种试图向管理人员颁发许可证，没有专门学历的人员不能从事管理工作的做法，会对社会造成极大的破坏。管理本质上是一种实践，而不是一种科学和专业。任何热衷于将管理科学化或专业化的尝试，试图消除所有的波动、风险和不可知的措施也就是在消除自由、创新和成长。管理本质上是依据目标、业绩和责任进行的管理。管理者和员工在本质上没有差别，只有责任上的差别。员工的权利不是来自于管理者授权，而是来自所承担的责任。区分高层管理者和基层管理者的惟一维度在于时间。管理者的重要任务就是将员工的目标引向组织目标。管理者需要在现在和未来之间取得平衡。因为管理能力是

一种稀缺的资源，因而越是高层管理者越是应该集中于组织长远目标。管理者必须在多种目标、现在和未来之间取得平衡。管理是什么？管理是一个有着多重目的机制，既管理企业，又管理管理者，同时也管理员工和工作。德鲁克先生在本书中提出的一系列真知灼见，在五十多年后的今天依然闪耀着智慧的光芒。

二十多年前在美国读书期间，我曾多次阅读该书，由于受益良多，就一直将它放到床头。尔后，每隔一段时间，每每碰到新问题，就重新温故。令人惊奇的是，随着阅历的增长、知识的丰富，每每重新阅读的时候，竟然会有以前不曾有过的体会。一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，让人回味，可以伴人终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代并属于每个读者自己。不同地理区域、不同文化背景、不同时代的人都能够从中得到启发，得到教育。这样的书是永恒的、跨越时空的。我想，德鲁克先生的《管理的实践》就是这样的一本书。

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博导



推荐序三

管理学：德鲁克留给人类的伟大遗产

1954年11月6日是管理学中一个划时代的日子，彼得·德鲁克在这一天出版了他的《管理的实践》一书。该书的出版标志着管理学作为一门学科的诞生。在此之前，没有一部著作向管理者解释管理，更没有一部著作向管理者传播管理。

1985年，德鲁克曾对一位来访者说：“《管理的实践》一书的出版使人们有可能学会如何去管理。在这之前，管理似乎只是少数天才能做的事，凡人是无法做到的。我坐下来花了些工夫，把管理变成了一门学科。”

很少有人能享有开创一门学科的殊荣，作为公认的“现代管理之父”，彼得·德鲁克对享有此殊荣当之无愧。在过去的六十余年里，他的著作、讲座和咨询工作为攻读管理学的学生建立了丰富的宝库，

并且为管理者与企业家提供了取之不尽、用之不竭的灵感和相关方法的源泉。

企业界和学术界对德鲁克有各种各样的评价，尤其在德鲁克离开后，人们对他的评价更是莫衷一是。而这些评价都是基于他们各自不同的角度。德鲁克也许早就料到，他百年之后，人们会不惜笔墨对他的一生和他的工作品头论足，因此，他早已给他的一生做了定论，不必再代劳他人了。为了准确地了解彼得·德鲁克在过去六十余年中对世界的贡献，我愿意和读者一起分享2000年9月29日我在美国德鲁克档案馆发现的彼得·德鲁克的“我认为我最重要的贡献是什么？”一文（见本书第III页）。这篇定论性文章的原件打印在德鲁克的私人信笺上，并有先生的亲笔签名。 德鲁克指出：“管理是一种器官，是赋予机构以生命、能动、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。”

管理是我们的社会机构，特别是工商业中领导、指挥和决策的器官，是一种普遍的职能。这种普遍的职能在每一个国家中，实质上在每一个社会中都面临着同样的基本任务。管理者必须为他所管理的组织指引方向。他必须深入思考本组织的使命，为之制定目标，为达到本组织必须做出的成果而组织资源。

需要提及的是，作为一种实践和一个思考与研究的领域，管理已经有了很长的历史，其根源几乎可以追溯到200年以前。但管理作为一个学科，其开创的年代应是1954年，即《管理的实践》的问世标志着管理学的诞生。而正是彼得·德鲁克创建了管理这门学科。2005年11月28日的美国《商业周刊》的封面故事是：“彼得·德鲁克：发明管理的人。为什么彼得·德鲁克的思想仍然重要？”德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。”

德鲁克对“责任”，包括管理者的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多。1973年，德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理：使命，责任，实务》。据此，我们可以把管理诠释为：管理使命、承担责任、勇于实践。令人惊奇的是，当我在《管理：使命，责任，实务》这本书中搜索“责任”这一词条时，发现本书索引中有多达36处谈到“责任”，而竟无一处谈到“权力”。“权力（power）和职权(authority)是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。”在德鲁克看来，管理当局只有在它进行工作时才有职权，而并没有什么所谓的权力。2004年10月1日，德鲁克在美国德鲁克档案馆举办的“智者对话”上,精辟地阐述了21世纪CEO的职责，他又一次也是他最后一次面对众多高管人员再一次强调了

管理者的责任。他讲到：“首先要说的是，CEO要承担责任，而不是享有 ‘权力’。你不能用工作所具有的权力来界定工作，而只能用你对这项工作所产生的结果来界定。CEO要对组织的使命和行动以及价值观和结果负责。最重要的就是结果。有鉴于此，CEO的工作因他们所服务的组织不同而有所不同。”

德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对管理者提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作，要求他们认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。必须使工作本身富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要由他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此，进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理者的责任、员工的责任和企业的责任开始。

自《管理的实践》问世近半个世纪以来，德鲁克通过著书立说、讲学、提建议等方法，不厌其烦地提出：管理既要眼睛向外，关心它的使命及组织成果；又要眼睛朝内，注视那些能使个人取得成就的结构、价值观及人际关系。

德鲁克在《新现实》一书中清晰地解释了为什么称“管理”为一门“综合艺术”。他说，“管理被人们称为是一门综合艺术——‘综合’是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；‘艺术’是因为管理是实践和应用。”

为了表彰德鲁克对世界所做出的杰出贡献，2002年6月20日美国总统乔治·布什授予德鲁克以“总统自由勋章”。布什总统对德鲁克的评价是：“彼得·德鲁克是世界管理理论的开拓者并率先提出私有化、目标管理和分权化的概念。”为什么德鲁克在92岁的高龄才得到“总统自由勋章”？我们也许都还记得：安然、世通、安达信等美国大公司都因为做假，而纷纷倒闭。如果长此以往，华尔街将有崩盘的危险，到时不但美国的经济遭到重创，世界的经济也会受到严重的影响。面对这种情况，布什到华尔街做了题为“公司的责任”的演讲，要求美国公司的管理人员要恪尽职守。在这样的背景下，布什授予德鲁克以“总统自由勋章”无疑是在向公众传达这样一个信息：责任是维系经济和社会发展的根本原则。而德鲁克管理学的核心就是：责任。

管理是关系到人类福祉和世界未来的决定性因素

1954年，德鲁克在《管理的实践》中指出，无论就经济或社会发展而言，美国都居于领先地位，如果美国要避免走下坡路，只有提高管理能力和持续改善管理绩效。而在美国以外的其他国家，管理更具有决定性的作用，欧洲在战后能否恢复经济繁荣，这首先取决于其管理者的工作绩效。至于发展中国家能否成功地发展经济，在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理者。管理者的能力、技能和职责的确对人类福祉和世界未来至关重要。

《管理的实践》是德鲁克在其管理思想发展过程中一部承上启下的著作。

第二次世界大战期间，德鲁克花了18个月研究通用汽车公司并撰写了《公司的概念》一书。德鲁克在该书中首次提出“组织”的概念，并且奠定了组织学的基础。《公司的概念》 成为第一部试图描写组织实际工作情况、挑战、问题和原则的著作。德鲁克在该书中提出的“分权”、“事业部”仍是我们21世纪企业组织设计的基本原则。

50年后，吉姆·柯林斯在《基业长青》中坦言，“我们也发现，我们的研究和德鲁克的著作深深契合，事实上，我们对德鲁克的先见之明深为敬佩。研读他的经典之作，如1946年出版的《公司的概念》、1954年出版的《管理的实践》、1964年出版的《成果管理》，

你会深深叹服他遥遥领先今日管理思潮的程度。事实上，在我们做这个研究时，遇到很多深受德鲁克作品影响的公司，惠普、通用电气、宝洁、默克、摩托罗拉和福特只是其中几家而已。”

《管理的实践》一书中所提出的许多重要概念，又发展为德鲁克日后许多管理著作的主题。其中包括1964年出版的《成果管理》、1973年出版的《管理：使命，责任，实务》以及1980年出版的《动荡时代的管理策略》等。如果说，《圣经》和《希腊神话》是欧洲文学的土壤，那么，《管理的实践》就是管理学的肥沃土壤。

《管理的实践》是“第一本”将管理视为整体的管理书籍。更具有创新意义的是，德鲁克视社会和企业为有机体，因此，管理成为组织社会的基本器官，而器官只能按照其功能来定义。管理作为企业的具体器官，它具有以下三个功能。

管理企业

德鲁克对企业的独特见解是，要想知道什么是一个企业，必须从理解企业的目的开始。企业的目的必须存在于企业本身之外。事实上，企业的目的必须存在于社会之中，因为企业是社会的一部分。企业的目的只有一个适当的定义：创造顾客。

由于企业的目的是创造顾客，任何企业都有两项职能，也仅有这两项基本职能：营销和创新。营销和创新产生经济成果，其余的一切

都是“成本”。

管理企业得首先回答德鲁克的三个经典问题：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？我们的事业是什么，并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买商品或服务时获得满足的需求来定义。因此，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。企业最高管理层的首要职责就是提出这个问题：“我们的事业是什么？”

德鲁克的关于企业需要设定目标的八大领域——市场营销、创新、人力资源、财务资源、实物资源、生产力、社会责任、利润需求，得到了美国商界和媒体的认可。美国《财富》杂志评选“美国最受尊敬的公司”和“世界最受尊敬的公司”时，其评价指标都是基于德鲁克关于企业的八大目标而设定的。从2001年起，中国也开始举办“中国最受尊敬企业”的评选活动，其评价指标也是基于德鲁克关于企业的八大目标而设定的。

更为重要的是，德鲁克在《管理的实践》中率先提出“企业的社会责任”这一概念。50多年前他所提出的概念，在8年前已成为一项新的国际标准。1997年8月，美国制定了企业社会责任的国际标准,即SA8000(Social Accountability 8000)。SA8000是全球第一个关于企业社会责任的国际标准，其内容主要涉及的是人权和劳工权益问题。

SA8000体系认证已在全球范围内推行，其对于企业发展、全球贸易将会产生越来越大的影响。有报道说，不久前，一家中国企业竞标法国电信的设备采购，开始接受法国电信严格细致的考察和认证，而其中非常重要的一项内容就是企业的社会责任。

为了规范中国的企业管理，实现可持续发展，在2006年1月1日起执行的《公司法》里增加了“公司的社会责任”。至此，公司履行社会责任和依法纳税都已成为强制行为，没有讨论的余地。这又印证了德鲁克的一个观点：如果企业不尽社会责任，政府一定要强制企业去履行这个责任。我们应当明白这样一个道理：一个健康的企业不可能在一个病态的社会中生存和发展。企业是社会的一个器官，而器官不会活过它所效命的机体。

由此可见，德鲁克是改变世界的人。

管理管理者

三个石匠的寓言完美地解释了什么是真正的“管理者”。有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答：“我在养家糊口。”第二个石匠边敲边回答：“我在做全国最好的石匠活。”第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道：“我在建造一座大教堂。”

当然，第三个石匠才是真正的“管理者”。

在管理管理者这一部分中，德鲁克创造性地提出“目标管理和自我控制”，他把这项管理原则视做“管理哲学”。

管理员工和工作

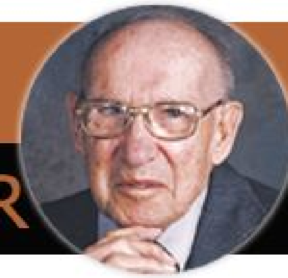
德鲁克认为，如果我们视员工为人力资源，我们就必须了解这种资源的特性是什么，而当我们把重点分别放在“资源”或“人”时，会得到两种截然不同的答案。作为一种资源，人力能为企业所“使用”。然而作为“人”，惟有这个人本身才能充分自我利用，发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的区别。使员工有成就感，使工作富有成效是对管理者永恒的挑战。管理者不只通过知识、能力和技巧来领导员工，同时也通过远景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导。

在《管理的实践》的结语中，德鲁克给我们带来了一缕思想的清风，他说：“公司不能自称（绝对不可自称）是员工的家、归宿、信仰、生命或命运。公司也不可以干预员工个人的私生活或者员工的公民权。将员工与公司连在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，并不是一条神秘的、不可撤销的纽带。”正确地定位个人与组织的关系，可以为组织和个人减少许多不必要的烦恼。那么，个人与组织应当是一种什么样的关系呢？“组织需要个人为其做出所需的贡献；个人需要把组织当成实现自己人生目标的工具。”德鲁克用清晰和简单的语言帮助我们理清了个人和组织的关系。

最后，也是最重要的，我们要重新审视曼德维尔的那句“私利邪恶成了公共利益。”的格言，100年前，曼德维尔的原则被美国全盘接受。然而，时过境迁，20世纪“美国革命”的真正含义是：企业在管理过程中必须把社会利益变成企业的自身利益。管理者必须继续把这个基本信念落实到每一个决策和每一个行为之中。这是管理者最最重要的终极责任。

管理的终极之善是改变他人的生活。

那国毅



推荐序四

《管理的实践》，永远的“管理圣经”

1954年11月6日，彼得·德鲁克完成了《管理的实践》这本巨著，发明了"management"（管理或管理学）这个名词。由此，“管理”成了20世纪最伟大的社会创新，也为德鲁克奠定了“管理教父”的历史地位。很多学会均认为，这是到目前为止条理最清晰的管理名著之一。

德鲁克总结他对思潮的贡献是：“我是第一位认清企业经营的目的不在企业本身，而是在企业外部——也就是创造与满足顾客——的人；第一位认清决策过程重要性的人；第一位认清组织架构应该追随策略的人。我也是第一位认清，或至少是首先指出，有效的管理必须通过目标管理与自我控制的人。”

德鲁克认为，“目标管理与自我控制”完全可以被称为一种管理哲学。为此，德鲁克也被世人尊称为20世纪最具影响力的管理哲学思

想家。

“目标”这个管理名词是德鲁克所发明的，因此，“目标管理之父”也就非德鲁克莫属。

《管理的实践》提供了观念、原则和工具，是一套极具系统化的管理知识。本书问市后，不仅在美国一炮而红，而且在全球各地也都非常成功，包括在欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。的确，日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功与工业发展的基石。

德鲁克以其深厚的人文素养，强调人的理想性、价值观及判断力，成了组织绩效表现的关键资源。因此，惟有找对人，摆对位置，从旁协助，才可能有“对”的成果。德鲁克对人总是以正面（用人之长）评价，对事则是以负面（高标要求）评估，是各类组织惟一最高的指导原则。

《管理的实践》一书即以管理的本质切入——就管理者的角色、职务、功能的认知及其未来面临的挑战，有着精辟独到的见解，掀开了管理的奥秘与实务。

本书以“管理企业、管理管理者、管理员工和工作”三项管理的任务，贯穿整本书的主轴和精髓，并以八个关键成果领域、三个经典的问句以及组织的精神丰富其内涵。

第一部分德鲁克先以一个企业的实例点出了：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？以及企业的目标、成果与生产的原则。

第二部分德鲁克以福特汽车的故事，阐述了“目标管理与自我控制”的有效性管理，同时也呈现出组织精神（即企业文化）的完整性。

第三部分则透过活动、决策与关系等三项分析，深入管理的结构、最终的检验标准及绩效，同时也说明了五种组织结构之优缺点，与适用的大、中、小型企业及其限制条件。

第四部分德鲁克以其“绩效为核心的整体观”，主张雇佣整个人而不是一双手，以IBM的故事，描述了创新的实践价值，使员工有成就感与满足感，进而创造巅峰绩效的组织。

第五部分德鲁克描述了管理者及其工作、决策及未来的管理者是什么，尤其一再主张“责任”的重要性与必要性。

管理是观念而非技术，自由而非控制。管理是实务而非理论，绩效而非潜能。管理是责任而非权力，贡献而非升迁。管理是机会而非问题，简单而非复杂。能向读者推荐《管理的实践》，实为荣幸之至。而该书中文版的出版，则是广大中国读者的一大福音。

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



彼得·德鲁克　自序

全面探讨管理学的第一本著作

本书于1954年首度面世之前，已经有少数人撰写并出版过管理书籍。我自己就在1946年出版了第一部管理著作《公司的概念》(Concept of the Corporation,New York:John Day)。巴纳德(Chester I.Barnard)的《经理的职能》（The Functions of the Executive,Cambridge,Mass.:Harvard University Press）则更早几年，在1938年问世。

福利特（Mary Parker Follett）在20世纪20年代和30年代初期完成了多篇管理论文，并于1941年结集出版，书名是《动态管理》(Dynamic Administration,New York:Harper & Brothers)。

出生于澳大利亚的哈佛大学教授梅奥(Elton Mayo)分别在1933年和1945年出版了两本关于工作和员工的短篇论述：《工业文明中人的

问题》(The Human Problems of an Industrial Civilization，New York:Macmillan)及《工业文明中的社会问题》

(The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge,Mass.:Harvard University Press)。

法约尔(Henry Fayol)的《工业管理与一般管理》(Industrial and General Administration,London,England:Pitman)首先于1916年在巴黎出版，英文译本则在1930年于伦敦面世。

泰勒(Frederick W.Taylor)的《科学管理》(Scientific Management,New York:Harper & Brothers)推出的时间甚至还更早，早在1911年就出版，而且后来又加印了许多次。

这些管理书籍迄今仍然拥有广大的读者，而且也当之无愧。每一本著作都代表一项重大的成就，每一位作者都为管理学奠定了坚实而持久的基础，在他们各自的领域中，迄今还没有人能超越他们的成就。在我们称为“组织心理学”和“组织发展”的领域中，巴纳德和福利特的著作提供了最佳指引，无人能出其右。当我们谈到“质量环”和“员工参与度”时，也只能附和梅奥早在四五十年前就已提出的观念。法约尔的用语虽然陈腐，但他对于管理和组织的真知灼见却仍然饶富新意和具有原创性。而自从我完成《公司的概念》后，管理学界对于高层主管的职能和政策，迄今仍然没有提出什么新的创见。

当我们想要了解知识工作者的工作内容，并学习如何提升知识工作的生产力时，我们甚至还要回过头来研读泰勒的著作。

尽管如此，本书仍然是第一本真正的“管理”著作，是第一本视管理为整体，率先说明管理是企业的特殊功能、管理者肩负了明确责任的管理书籍。早期的所有管理书籍都只探讨管理的某个方面——例如巴纳德在《经理的职能》中讨论沟通问题，或我在《公司的概念》中讨论高层主管的职能、组织结构和公司政策。

本书则讨论“管理企业”、“管理管理者”和“管理员工和工作”，这几个重点分别是本书第一部分、第二部分和第四部分的标题，同时也谈到“管理的结构”（第三部分），以及“做决策”（第28章）。本书一方面探讨“管理的本质”，管理层的角色、职责和所面对的挑战，另一方面也从人的角度来审视管理者，探讨拥有管理职位、执行管理工作的管理者：他们需具备什么资格，如何发展管理能力，以及他们的责任和价值。本书还专辟一章来谈“组织的精神”（第13章），目前针对“企业文化”的所有讨论内容几乎都可以在本章中找到。本书也是率先探讨“目标”、定义“关键成果领域”、说明如何设定目标，并运用目标来引导企业方向及评估绩效的第一本著作。的确，“目标”这个管理名词可能是本书发明的——至少在以前的各种论述中都不曾出现过。此外，本书也是兼顾管理现有企业和创新未来企业的第一本著作。

或许更重要的是，本书是“第一本”将管理视为一个整体的管理书籍。过去的管理书籍——甚至今天大多数的管理书籍，都只探讨管理的某个方面。的确，他们通常都只看到企业的内在：组织、政策、组织内部的人际关系、组织中的权威等。而本书却从三个方面来描绘企业：首先，作为一个机构，企业生存的目的是对外（在市场上为顾客）产出经济成果；其次，企业是雇佣人员、由人组成的社会“组织”，必须培育员工，支付员工薪资，组织员工以发挥生产力，并因此需要一定程度的治理，构建价值体系，建立权责之间的关系；第三，企业是扎根于社会和社区的“社会机构”，因而受公共利益所影响，因此本书也探讨“企业的社会责任”——在本书问世之时，还没有人听说过这个名词。

由此可见，本书在30年前，就开创了今天我们所谓的管理“学科”。这样的发展并非偶然，也绝不是靠运气，而是本书的使命和初衷。

撰写本书时，我已经积累了10年成功的顾问实践经验。我的出身背景既非企业，也非管理。早年我曾经在银行工作——在德国一年，英国三年。后来我成为作家和新闻记者，并且开课讲授政府和政治学。在很偶然的情况下，我开始踏入管理领域。1942年，我出版了一本书《工业人的未来》（Future of Industrial Man），我在书中主张，早期社会中许多由家庭和社区担负的社会任务如今已经改由组

织，尤其改由企业来承担。全世界最大的制造公司通用汽车的一位高层主管注意到这本书，他在1943年秋末邀请我针对通用汽车的高层主管、公司结构和基本政策，进行深入研究。《公司的概念》就是脱胎于这项研究，这本书于1945年完成，1946年出版。

我发现这项研究工作既引人入胜，又令人深感挫折。我找不到任何帮助，不知从何准备。现有的寥寥数本有关企业和管理的书籍完全不敷使用，因为这些著作都只探讨管理的某个方面，仿佛这些方面可以独立存在，彼此互不相干。这不禁令我回想起一本人体解剖书籍，里面讨论人体的某个关节——例如肘关节，却完全不提及手臂，更不用说骨骼和肌肉了。更糟的是，管理的许多方面都不曾有人做过任何研究。

然而在我看来，管理者的工作之所以如此有趣，完全是因为管理是涵盖了三个方面的整体。我很快就明白，谈管理时必须将三个方面都纳入考虑：第一是成果和绩效，因为这是企业存在的目的；第二必须考虑在企业内部共同工作的人所形成的组织；最后则要考虑外在的社会——也就是社会影响和社会责任。然而以上大半的议题却缺乏研究文献，更遑论有关其关联性的探讨了。当时的许多书籍都热衷于讨论政府政策对于企业的冲击。的确，无论当时或现在，关于政府法令对企业影响的课程都大受欢迎。但是，究竟企业又对社会和社区带来

了什么影响呢？关于公司财务的书籍不计其数，但我们却看不到任何讨论企业政策的著作。

结束了这项研究之后，我仍然继续担任通用汽车公司的顾问，后来其他大公司也陆续找我去担任顾问，其中包括西尔斯公司、切萨皮克俄亥俄铁路公司和通用电气公司。我在每家公司都看到相同的情况：对于管理的职务、功能和挑战完全缺乏研究、思考和知识，几乎可以说一片空白。于是我决定坐下来，先描绘出“黑暗大陆”——管理的整体结构，然后理清拼图中有待填补的失落片段，最后再将整体组合起来，成为有系统、有组织，但篇幅很短的一本书。

从事顾问工作的时候，我认识很多能干的年轻人，他们有的位居中高层管理职位，有的刚得到生平第一个重要职位，不是初为管理者，就是独立的专业人才。他们都很清楚自己是管理者，但他们的前辈，第二次世界大战前活跃于职场的那一代通常都不清楚这个事实，这些奋发向上的年轻人知道他们需要系统化的知识，需要观念、原则和工具，这些都是他们当时极为欠缺的。本书正是为他们而写的。

这个时代令这本书一炮而红，这个时代也令管理者的意义从“阶级”转变为工作、职能和责任。本书出版后，不但在美国一炮而红，在全球各地也都非常成功，包括欧洲、拉丁美洲，尤其在日本更是备受重视。的确，日本人认为本书的观念奠定了他们经济成功和工业发展的基石。

我在后来出版的管理书籍中，更详细深入地探讨了本书的各个主题。例如，《成果管理》(Managing for Results,1964)是第一本有关企业战略的书籍，《卓有成效的管理者》(The Effective Executive,1966)讨论组织中的管理者如何自我管理，《管理：使命，责任，实务》(Management:Tasks,Responsibilities,Practices,1973)则是为实际管理工作者所撰写的系统化手册，也是研读管理学的学生的系统化教科书，因此内容尽可能翔实完整，有别于本书容易理解、重启发性的特色。《动荡时代的管理策略》(Managing in Turbulent Times,1980)进一步探讨了本书提出的基本问题：我们的事业是什么？我们的事业将是什么？我们的事业究竟应该是什么？但同时也探讨了在动荡时代，企业如何兼顾创新与延续，化变动为契机。

管理专业的学生、立志成为管理者的年轻人和成熟的管理者，仍然视本书为打好管理学根基最重要的一本书。有一家全球最大银行的董事长一再告诉部属："如果你只读一本管理书籍，那么就读《管理的实践》好了。"我相信本书之所以如此成功，原因在于内容既无所不包，又写得浅显易懂。每一章都很短，却又完整说明了管理的基本观念。当然，这正符合撰写本书的初衷：我希望提供曾经在客户公司中与我共事过的管理者工作上所必须知道的一切，协助他们为高层管理职位预做准备，同时书中的内容又必须好读而易懂，即使是忙碌的企业人都能在有限时间内抽空读完。我相信，正因为本书能兼顾这两

方面的需求，因此尽管本书问世后，30年来出版过的管理书籍如过江之鲫，本书仍然持续畅销，而且无论读者是在政府部门还是在企业中服务，已经担任企业管理者还是有志于管理工作，都把本书当成他们最喜爱的管理书籍。我希望在未来的时光中，无论对新一代的学生、奋发向上的年轻管理人才，还是实践经验丰富的企业管理者，本书仍然能发挥同样的功能，做出同样的贡献。

彼得·德鲁克

1985年感恩节于美国加利福尼亚州克莱蒙特

概 论

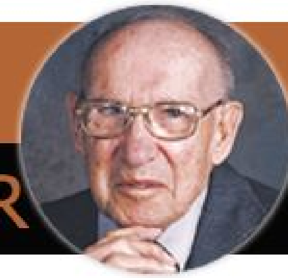
The Practice of Management

管理的本质

第1章　管理层的角色
第2章　管理层的职责
第3章　管理层面临的挑战

德鲁克管理经典

PETER F. DRUCKER



第1章　管理层的角色

每个企业中注入活力的要素——独特的领导群体——管理层的出现——管理对自由世界利害攸关

在每个企业中，管理者都是赋予企业生命、注入活力的要素。如果没有管理者的领导，“生产资源”始终只是资源，永远不会转化为产品。在竞争激烈的经济体系中，企业能否成功，是否长存，完全要视管理者的素质与绩效而定，因为管理者的素质与绩效是企业惟一拥有的有效优势。

在工业社会里，管理层也是一个独特的领导群体。我们不再讨论“劳资”之间的关系；而开始讨论“管理层”与“员工”之间的关系。“资方的责任”以及“资方的权利”等字眼儿已经从我们的词汇中消失，取而代之的是“管理层的责任”以及“管理层的特权”（一个不幸的词语）。事实上，我们正在建立完整而明确的“管理教育”体系。当艾森豪威尔政府在1952年组成时，他们刻意组成一个“管理型的政府”。

管理层逐渐成为企业中独特而必需的领导机构是社会史上的大事。自从20世纪初以来，很少见到任何新的基础机构或新的领导团体，像管理层一样，在如此短的时间内快速诞生。在人类历史上，也极少看到任何新的机构这么快就变得不可或缺；甚至更加罕见的是，这个新的机构在形成过程中遇到这么小的阻力、这么少的干扰，引发这么少的争议。

只要西方文明继续存在，管理层都将是社会基本而主要的机构。因为管理不仅是由现代工业体系的性质所决定的，而且是由现代企业的需要所决定的。现代工业体系必须将其生产力资源——人和物质——交托给现代企业。管理还体现了现代西方社会的基本信念：它体现了通过系统地组织经济资源有可能控制人的生活的信念；它体现了经济的变革能够成为争取人类进步和社会正义的强大推动力的信念——正如斯威夫特（Jonathan Swift）早在250年前就夸张地强调的那样，如果某人能使只长一根草的地方长出两根草，他就有理由成为比沉思默想的哲学家或形而上学体系的缔造者更有用的人。

认为人类能利用物质来提升心灵的信念，并非就是人们长久以来称之为“物质主义”的异端邪说。事实上，这个观念和我们一般所理解的“物质主义”的意义不太一样。它是崭新、现代而且西方独有的观念。在过去以及现代西方社会以外的世界中，许多人始终认为资源限制了人类的活动，限制了人类控制环境的能力，而不是视资源为机

会或人类控制大自然的工具。大家总认为资源是老天的恩赐，而且是不可改变的。的确，除了现代西方社会之外，所有的社会都认为经济变化将危害社会和个人，因此政府的首要任务就是保持经济稳定不变。

因此，管理层是专门负责赋予资源以生产力的社会机构，也是负责有组织地发展经济的机构，体现着现代社会的基本精神，所以它是不可或缺的，这也说明了为何这个机构一旦出现，它就发展得如此之快，遇到的阻力如此之小。

管理层的重要性

在未来几十年里，管理层的能力、操守和绩效将对美国和自由世界都具有决定性的意义，同时对管理的需求也会持续高涨。

长期的“冷战”状态不但造成经济的沉重负担（这种负担只有靠经济的不断发展，才能承受得起），而且在满足国家军事需求的同时，还要达到和平时期的经济扩张的能力。实际上，它要求一种前所未有的、在一旦需要时便立即能在和平时期和战时生产之间来回转变的能力。这就要求我们的管理层，尤其是我们大企业的管理层能够胜任这一转变。我们的生存完全取决于能否满足这种要求。

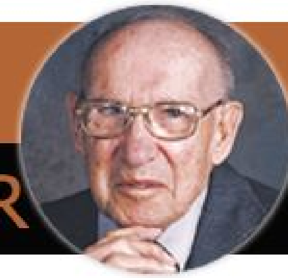
今天，美国经济居于领先地位，因此管理绩效也就格外重要。由于美国已经站在巅峰，所以面前只有一条路：往下坡走。保持现有地

位往往要比向上爬多花一倍的努力和技能。换句话说，目前美国所面临的危险是，由于缺乏愿景和不够努力，注定要走向衰退。日后回顾时就会发现，1950年的美国就好像1880年的英国一样。证据显示，目前美国出现了宁可保持现状也不要向前迈进的倾向，许多产业的资本设备都已老旧，只有在非常新的产业中，生产力才会快速上升，在其他许多产业中，生产力不是下降，就是停滞不前。只有超人一等的管理能力和持续改善的管理绩效，才能够促使我们不断进步，防止我们变得贪图安逸，自满而懒散。

而在美国以外的其他国家，管理更是具有决定性的作用，管理的工作也更加艰巨。欧洲能否恢复经济繁荣，这首先取决于其管理层的工作绩效。过去遭受殖民统治的原料生产国能否成功地发展经济，也在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理者。管理层的能力、技能和职责的确对整个自由世界利害攸关。

（"management"一词很难找到一个中文字来对应它。德鲁克在《管理：使命，责任，实务》一书的第1章中这样说道："management"这个词是极难理解的。首先，它是美国特有的一个词，很难译成其他的语言，甚至难以译成英式英语。它表明一种职能，但同时又指承担这种职能的人。“它表明一种社会地位和阶层，但同时也指一门学科和一种研究领域。”关于本书出现的"management"一词的译法，我曾和我的美国同事仔细地研讨过，根

据上下文的意思，我们将"management"译成“管理”或“管理层”。
——审订者注）



第2章　管理层的职责

管理层是我们的基本机构中最鲜为人知的部分——企业的器官——首要职能：经济绩效——管理的首要职能是管理企业——管理是一项创造性的活动——目标管理——管理管理者——企业是一个真正的整体——管理者必须管理——“起作用的是能力而不是无能”——管理员工和工作——管理的两种时间尺度——管理的综合性

尽管管理如此重要，如此受瞩目，并如此快速地兴起，然而企业管理层仍然是我们的基本机构中最鲜为人知、最没有被人们了解的部分。即使是在企业中工作的人，也常常不知道管理者在做什么，管理者应该做什么、如何做、为什么要这样做，以及他们的工作究竟做得好还是不好。的确，即使是素来头脑清楚、见多识广的企业员工（通常包括那些本身承担管理责任的人和专业人员），当他们想到“高层”办公室中的状况时，脑子里浮现的画面和中世纪地理学家所描绘的非洲荒诞景象往往十分相似：充斥着独眼妖怪、双头侏儒、长生不死的凤凰和让人猜不透的独角兽。那么，究竟什么是管理？而管理层的职责又是什么呢？

常见的答案有两种。第一种是，管理层就是高层人士，是“老板”比较婉转的称呼。第二种是，管理层即指挥别人工作的人，就像我们常听到的口号——“管理者的工作就是使其他人完成他们各自的工作”。

但是，这些说法充其量都只是想办法告诉我们哪些人属于管理层（甚至连这点都没有说清楚），而没有告诉我们管理层到底是什么，以及管理层要做什么。我们只有通过分析管理层的功能，来回答这个问题。因为管理层是企业的“器官”，（德鲁克视社会和企业为有机体，因此管理层就成了企业的器官。——译者注）我们只有通过分析其功能，才能对这种器官进行描述和界定。

管理层是企业的一个具体器官，每当我们谈到企业的时候，例如美国钢铁公司或英国煤炭局决定盖一座新工厂、裁员或公平对待顾客，我们其实就是在谈论管理决策、管理活动和管理运作。一个企业只有当其管理者在决策、活动和运作时才能决策、活动和运作——就企业本身而言，它不是一个实际的实体。反过来，任何一个企业，无论法定结构如何，必须有一个活生生的起作用的管理层。在这方面，私有企业和国有化企业（如历史悠久的政府垄断企业——邮政局）之间没有什么区别。

管理层是企业的一个具体器官，这个现象由于太过明显，常常被视为理所当然。但是企业管理和其他所有机构的治理机制都不同。政

府、军队或教会——事实上任何重要机构——都必须具备治理机制，其部分功能和企业管理十分类似。但是本书所探讨的管理属于企业管理的范畴，而企业之所以存在，是为了提供商品和服务。企业必须履行经济责任，以促进社会发展，并遵循社会的政治信念和伦理观念。但是，如果套用逻辑学家的说法，这些都属于会限制、修正、鼓励或阻碍企业经济活动的附带条件。企业的本质，即决定企业性质的最重要原则，是经济绩效。

首要职能：经济绩效

在制定任何决策、采取任何行动时，管理层必须把经济绩效放在首位。管理层只能以所创造的经济成果来证明自己存在的价值和权威。企业活动可能会产生大量的非经济性成果：为员工带来幸福、对社区的福利和文化有所贡献等，但是，如果未能创造经济成果，就是管理的失败。如果管理层不能以顾客愿意支付的价格提供顾客需要的产品和服务，就是管理的失败。如果管理层未能令交付于它的经济资源提高或至少保持其创造财富的能力，也是管理的失败。

就这个层面而言，企业管理是独一无二的。军方的总参谋部可能会很合理地自问，其基本军事决策是否符合国家的经济结构和利益，但是如果军事考虑从一开始就以经济需求为优先，那么总参谋部就是严重的失职。在军事决策中，决策所造成的经济影响通常都是次要考虑，只是限制性的因素，而不是军事决策的出发点或根本理由。身为

军事组织的特殊机构，总参谋部必须把军事安全放在第一位，否则就是对其职责的背叛，是一种危险的渎职行为。同样，尽管企业管理层必须考虑企业决策对于社会所造成的影响，但同时也需要把经济绩效放在首位。

因此，管理层的第一个定义是：管理层是经济器官，是工业社会所独有的经济器官。管理层的每一个行动、每一项决策和每一个考虑，都必须以经济作为首要尺度。

管理的首要职能是管理企业

这一说法看似明显，却并不能推出明显的或被普遍接受的结论。它既意味着对管理层和管理者活动范围的严格限制，也意味着对创造性活动的重要职责。

首先，它表明企业管理的技巧、能力和经验是不能被照搬运用到其他机构的。一个人成功的企业管理生涯本身并不能保证他从政也会成功。企业管理生涯本身并不足以管理重要的政府机构，或领导军队、教会或大学。所谓共同的、能够相互转化的技能和经验就是指分析和行政管理上的技能和经验，这些技能和经验对企业管理来说非常重要，但是对于各种非商业性机构而言，却是次要的。过去20年来，美国人一直激烈地争论，罗斯福究竟是一位伟大的总统，还是美国的灾难，但是大家却很少提及罗斯福其实是个非常糟糕的行政官员，甚

至连他最顽固的政敌都认为这与争论毫不相干。大家都把争论焦点放在基本政治决策上，没有人会声称这些基本决策应根据以顾客愿意支付的价格向顾客供应其所需的商品和服务来决定。或者，根据对创造财富的资源的保护或提供的程度来决定。企业管理者所重视的焦点在政治家的眼中，只不过是诸多因素之一而已。

第二个否定性的结论是，管理绝不能成为一门精确的科学。的确，我们可以系统化地将管理者的工作进行分析和分类，换言之，管理工作具备了明显的专业特性和科学的一面。管理一家企业绝非单凭直觉或天赋就能胜任。管理的要素和要求是可以进行分析的，是能够予以系统地组织的，是能够被任何具有正常天资的人所学会的。总而言之，本书完全是根据这样一个主题写就的，即按“直觉”办事的管理者是干不了几天的。本书认为，通过系统地学习原理，掌握有条理的知识，系统地分析其在工作所有领域中的表现，包括企业的管理，将提高管理者的绩效。的确，没有任何其他的东西能够如此有助于管理者提高他的技能、他的成效和他的绩效。这一论点的依据是确信管理者对现代社会和社会公民的影响如此之大以致要求他严以律己，成为真正高水准的公共服务专业人才。

然而，最终检验管理的是企业的绩效。惟一能证明这一点的是成就而不是知识。换言之，管理是一种实践而不是一种科学或一种专业，虽然它包含这两方面的因素。如果试图通过向管理者“颁发许可

证”，或把管理工作“专业化”，没有特定学位的人不得从事管理工作，那将会对我们的经济或我们的社会造成极大的破坏。

反之，正因为好的管理要经历这样的考验，因此成功的企业经营者才有办法完成他的工作，无论他是不是好的管理者。任何人如果想把管理变得更“科学”或变成一种“专业”，一定会开始设法除去那些“讨厌的麻烦”——商业世界中的不可预测性，包括：风险、波动、“无益的竞争”、消费者“不理性的选择”等——而且在这个过程中，经济的自由和成长的能力也随之而去。早年有些提倡“科学管理”的先驱最后都要求经济走向彻底的“卡特尔化”（联合垄断），其实并非偶然，亨利·甘特（Henry Gantt）就是最好的例子。美国的“科学管理” 在海外造成的影响之一，是20世纪20年代德国的“理性化”运动，试图透过企业联合垄断，塑造出更适合专业管理的环境；而在美国，那些沉浸于“科学管理”思想的人除了大力提倡“技术专家治国”，还在罗斯福新政元年推动“全国复苏法案”的努力中发挥重大作用，试图塑造全国性的超级联合垄断。

管理层的权责无论在范围或程度上都受到严格的限制。的确，为了履行对企业的职责，管理层必须在企业内行使大量的社会的和管辖的职权——对身为企业一员的社会公民行使职权。由于企业的重要性，企业管理层不可避免地成为工业社会中的一个领导群体，这也是一个事实。然而，由于管理层的职责是建立在经济绩效的基础上的，

管理层除了必须承担其经济职责外，没有任何职权。如果管理层超出其追求经济绩效的责任，开始对公民和公民的事务行使管理职权，就是滥用职权。此外，管理层只能是几个领导群体中的一个领导群体，就其自己的利益而言，它从不可能也绝不可能成为惟一的领导群体。它只具有一部分而不是全部的社会职责——因而也只具有一部分而不是全部的社会职权，如果管理层要求成为惟一的领导群体——或者甚至是具有职权的领导群体——要么它将遭到抵制，并在受到抵制的过程中被剥夺它能够合法地要求得到的职权；要么它为虎作伥，强化一个独裁政府，这个独裁政府将会剥夺自由社会中所有其他群体以及管理层的职权和地位。

虽然管理层是企业的器官，其活动范围和发展潜力都因而受限，但同时管理层也担负了创造性行动的重责大任。因为管理层必须管理，而管理不只是被动的适应性行为，而是主动采取行动，促使企业获得期望的成果。

早期的经济学家认为商人的行为完全是被动的：如果他们把事业经营得很成功，表示他们能快速地应对外界发生的事件，经济状况完全由客观的力量所控制，商人既无法控制外在经济环境，也无法借由其所采取的行动来影响经济状况。我们或许可以把这样的商人称为“交易者”。交易者即使不被视为寄生虫，他们的贡献也只是机械性的——把资源转移到更具生产力的用途上。在今天的经济学家眼中，

商人理性地在各种方案和行动中做选择。交易不再只是机械性的概念，显然商人的选择会对经济造成实际的冲击。但是，在目前有关“公司”的经济理论和“追求最大利润”的定理所形成的画面中，经济学家心目中的“商人”尽管可以在各种不同的适应方式中有所选择，却仍然只是顺应经济发展而被动适应环境。基本上，这是“投资者”或“理财者”的观念，而非“管理者”的观念。当然，能够快速、明智而理性地适应经济发展是非常重要的，但是管理绝非仅是被动反应和适应，而隐含了一种企图塑造经济环境的责任，在经济变动中主动规划、开创和突破难关的责任，以及不断铲除经济环境对企业活动限制的责任。因此，在管理企业时，可能性——经济学家所谓的“经济条件”，只是其中一根支柱，如何符合企业利益是另外一根支柱。虽然人类永远也无法“主宰”环境，总是紧紧受到各种可能性的钳制，但管理层的特殊任务就是让企业的希望先成为可能，然后再设法具体实现。管理者不仅是经济动物，同时也是开创者。只有当管理者能以有意识、有方向的行动主宰经济环境、改变经济环境时，才能算是真正的管理。因此企业管理也就是目标管理，这将是贯穿本书的基本原则。

管理管理者

要取得经济绩效，就必须有一家企业。因此，管理的第二种职能是利用人力和物质资源造就一家能创造经济价值的企业。具体地讲，

这就是管理管理者的职能。

根据定义，企业必须能够生产出比这家企业所拥有的资源更多更好的物质产品。它必须是一个真正的整体；大于或者至少不等于它的所有部分的总和，它的产出大于所有投入的总和。

因而，企业绝不能成为一个机械的资源汇集体。利用资源组成一家企业，若仅仅将资源按逻辑顺序汇集在一起，然后打开资本的开关，如19世纪经济学家所笃信的那样（也如许多学究式经济学家的后继者们所仍然相信的那样），是不够的。它需要资源的嬗变。而这种变化是不可能来自于诸如资本之类无生命的资源的。它需要管理。

但是，人们也清楚，能够增大的资源只能是人力资源，所有其他的资源都受机械法则的制约。人们可以更好地利用这些资源，或者较差地利用这些资源，但是这些资源绝不会产生出比投入的总量更大的产出。相反，在将非人力资源汇集在一起的过程中，始终存在着一个如何将由于摩擦等原因造成不可避免的产出损耗控制在最低限度的问题。在人类所有能够运用的资源中，只有人才能成长和发展。只有中世纪伟大的政论作家约翰·福蒂斯丘爵士（Sir John Fortescue）所谓的“有意识的大众行为”——自由人的有指导的、目标一致的、共同的努力——才能创造出一个真正的整体。的确，自从柏拉图以来，“美好社会”的定义就是能让整体大于部分的总和。

当我们谈到成长与发展时，隐含的意思是人类可以决定自己的贡献是什么。我们习惯上总是认定基层员工——有别于管理者——只是听命行事，既没有责任，也无法参与有关自己或他人工作的决策。这表示在我们眼中，基层员工和其他物质资源没有什么不同，而我们也根据机械法则来考量员工对于企业的贡献。这是很严重的误解。然而这种误解和基层工作的定义无关，而是未能看清许多基层工作其实是具有管理性质的，或是如果改为管理性质的工作，生产力会更高。换句话说，只有管理管理者，才能造就企业。

我们用来描述有效运作且具生产力的企业所需活动的各种名词，就足以证明前面的说法是正确的。我们谈到“组织”——企业的正式结构时，我们其实是指管理者和发挥管理功能的组织；无论砖头水泥或基层员工在组织结构中都不占有任何地位。我们谈到“领导力”和企业“精神”，而领导力必须靠管理一群管理者来有效发挥；企业精神也必须通过管理层的精神来塑造。我们讨论企业“目标”和“绩效”，而企业目标是管理层的目标，企业绩效也代表管理层的绩效。如果一个企业未能取得应有的绩效，我们完全有理由去更换一名新的总裁，而不是去辞退员工。

管理者也是企业最昂贵的资源。在大企业中，会不断听到某个具有10年或12年工作经验的优秀工程师或会计师，其价值相当于5万美元的直接投资的说法。当然，这个数字纯属猜测。但是，即使实际数字

没有这么大，仍然足以证实，虽然企业对管理者的投资从来没有显现在账面上，却超过企业对于其他任何资源的投资。因此企业管理者必须充分利用这笔投资。

因此，管理“管理者”也就是运用资源来打造企业，使资源能充分发挥生产力。而管理是如此复杂而多面，即使在很小的企业中，如何管理“管理者”都是非常重要而复杂的任务。

管理员工和工作

管理的最后一项职能是管理员工与工作。工作必须有效执行，而工作必须由员工来完成——从纯粹的非技术性员工到艺术家、从推车的工人到执行副总裁都是企业员工。这意味着要对工作进行组织，使之成为最适合人类的工作；对员工进行组织，使得员工最有效地进行工作。这也意味着应该将人视为资源——也就是说，人具备独特的生理特质、能力和限制，因此应该像处理其他资源（例如铜）一样，给予同等的关注。但同时也应该将人当成不同于其他资源的资源，每位员工都有自己的个性和公民权，能够掌控自己是否要工作，以及做多做少和绩效好坏，因此需要激励、参与、满足、刺激、奖励、领导、地位和功能。只有通过管理，才能满足这些要求。因为员工只有通过工作和职务，并身属企业才能得到满足，而管理层则是给企业注入生命的重要器官。

每个管理问题、管理决策和行动中还有一个共同要素，但这个要素并非管理的第四个职能（而是额外的尺度），那就是时间。管理者必须将目前的现况和长远的未来都一并纳入考虑。如果为了眼前的利润而危害长期利益，甚至企业的生存，那么就不是在解决管理的问题。如果管理决策为了宏伟的未来，而不惜给今天带来灾难，那么也不是负责任的管理决策。许多管理者在位时能创造伟大的经营绩效，但当他们不在其位后，公司就后继无力，快速衰败。这种情况屡见不鲜，正是管理者无法平衡现在和未来，采取不负责任的管理行动的例子。事实上，眼前的“经济成果”是虚幻的，是通过资本支出而达到的成果。每当无法同时满足眼前的利益和长远的利益，或至少在长短期之间求取平衡时，就会危害或摧毁企业的生财资源——资本。

时间的尺度是管理固有的，因为管理与行动的决策是联系在一起的。行动的目标通常都是未来的结果。任何负责“做”（而不仅仅是“知”）的人都会影响到企业的未来。但是，为什么在管理层的工作中，时间因素显得格外重要、也格外困难呢？原因有二。第一，经济和技术进步使得证实决策的成效和收获成果所需的时间不断延长。50年前，爱迪生从根据构想展开实验到建立工厂试产，需要花两年的时间。今天，后继者很可能需要花15年的时间才办得到。50年前，新工厂预计在两三年内就能收回投入；今天，每位员工的平均资本投资额是1900年的10倍，然而在相同的产业中，却可能要花10年或12年的时

间，才能完全收回。而像销售团队或经营团队这类组织，甚至可能需要更长的时间才能建立起来，并收回当初的投资。

第二个原因是，管理者必须能兼顾现在与未来。军事将领也明白这两种时间层面的重要性，但是他们通常都不需要同时兼顾两者。在和平时期，军事将领根本不需考虑“现在”，现在的一切都是为未来的战争做准备。但在战时，他眼中只有最近的“未来”，他最关心的是如何赢得眼前的战争，把其他的一切完全排除在外。但是，管理者必须保持企业目前的成功和盈利，否则将不会有企业生存下来并享受未来的乐趣。企业的管理者必须同时使企业能够发展和兴旺，或者至少使企业在将来能够生存下去——不然的话，他们就没有尽到保持资源的生产能力和不使其受损害的责任，就毁掉了资本。惟一与“时间紧缩”(time-squeeze)类似的是政治家所处的窘境：既对公共利益负有责任，又需要连任，并以此作为为公共利益贡献的先决条件。然而，寡廉鲜耻的政治家可能会觉得，对选民的承诺和一旦当政后的表现并不需要完全一致。但是，管理者对目前成就所做的工作直接决定着未来的成就，他对未来成就所做的工作——例如，研究的费用或工厂的投资——深刻地影响着目前现有的成就。

管理的综合性

管理的三项职能——管理企业、管理管理者以及管理员工和工作——都能够分别加以分析、研究和评估，并且区分目前与未来的状

况，但是在日常的管理工作中，则无法清楚区分三者，也无法把今天的决策和关乎未来的决策完全分开。任何管理决策都会影响到管理的三项职能，而且也必须将三者同时纳入考虑。而影响未来的关键决策往往都是针对现况的决策——例如针对目前的研究经费、申诉处理、人员升迁和解雇、维修标准或顾客服务所做的决策。

我们甚至不能说其中任何一项任务比其他任务更重要，或需要更高超的技术或能力。没错，企业绩效是第一位的，这是企业的主要目标和存在目的。但是，无论管理层多么懂得经营企业，如果企业不能健全运作，也就没有企业绩效可言。如果对员工或工作管理不善，情况也同样如此。未对管理者进行有效管理而取得的经济成效是虚构的，并且实际上是在糟蹋资本，未对员工和工作进行有效管理而取得的经济成效同样也是一种假象。它不仅会使成本增长到使企业失去竞争力的程度，它也将通过制造阶级仇恨和阶级纷争，使企业根本无法运作而使经济成效荡然无存。

管理企业在三项职能中居于首位，因为企业是经济机构，但是管理管理者及管理员工和工作也同样重要，因为我们的社会不是经济机构，因此它对管理的这两个领域极为关注。社会的基本信念和目的都要求在这两个领域内得以实现。



第3章　管理层面临的挑战

新工业革命——自动化：科学幻想和现实——什么是自动化——概念性的原理，不是技术或精巧的装置——自动化和工人——自动化、计划和垄断——对管理层的要求

在即将来临、我们称之为“自动化”的工业革命中，管理层将面临第一个大考验，也将面对最艰巨的任务。

今天，许多科幻小说都对自动化有所描绘，其中有关“按钮工厂”的描述大概已经不算最荒诞的情节了（尽管基本上还是胡说八道）。20世纪30年代“规划家”的口号在新科技推波助澜下重新复活，新的廉价惊险小说纷纷问世，试图为读者描绘出这场噩梦——在科技专家的乐园中，完全不需要人类来做决定、负责任或管理，“电脑”会自行操控按钮，创造财富，并分配财富。

这类小说还特别指出，由于新科技需要庞大的资本支出，因此只有大企业才负担得起巨额投资。尤其在欧洲，我们被告知此后将不再有竞争，因而产生的大型独占企业势必走向国有化，而且未来的按钮

工厂将不再有工人。（虽然始终没有人告诉我们，假如每个人都被迫无所事事，那么谁来购买工厂不断吐出的商品？）未来的工厂惟一还需要的人力是纯技术人员——电子工程师、理论物理学家、数学家或清洁工，但却不需要管理人员。实际上，虽然许多预言家在其他的观点上持有不同意见，但不需要管理者他们似乎都坚决赞同。

难怪这类推测多数都出自于控制型经济和中央计划型经济的倡导者口中——在欧洲尤其如此，因为目前对于未来的一切预测都完全出自于规划家昨天催促我们接受的那张处方。由于身在自由世界的我们不再认为规划家开的药方有效，他们企图拿这是不可避免的趋势为借口，迫使我们接受同样的药方。

什么是自动化

然而，所有这些主张、结论和恐惧都恰好与科技真正的意义背道而驰。的确，我们有充足的例证——例如炼油厂或合成橡胶厂的状况——因此无需凭空臆测，我们就可以说明自动化是什么，会带来什么影响。

自动化并不是以“技术”为其特征。就像其他技术一样，自动化主要是各种观念构成的体系，它的技术方面是其结果，而非原因。

第一个概念十分抽象：在看似变动的现象背后，其实隐藏着一种稳定而可预测的基本形态。第二个概念是关于工作的本质。新科技不

像早期的单件生产，强调技能是整合性的工作原则；也不像亨利·福特的大量生产概念，以产品为导向，强调整厂原则，也就是整个工厂都采用单一产品的大量生产模式。新科技强调的是流程，把流程看成整合而协调的整体，目的是产生最佳流程——能以最低的成本和最小的投入，稳定地生产出最多样的产品。的确，流程中的变化和波动越少，则能生产的产品种类可能就越多。

最后，新科技包含了一种控制的观念，试图在手段和目的、投入和产出之间保持平衡。自动化要求预先建立起重要机制，因此，对于生产流程能够有预先设定并自我启动的控制机制。

控制的机制可能非常简单。

在一家人寿保险公司的理赔部门中，需要特殊处理的保险单——例如文件不全、缺乏数据、受益人不清楚、权利不明确等，都挑出来，由一位职员个别处理。任何人都可以在几天内学会处理这些特殊案件（或设计一部机器来处理），如此一来，98%的正常保险单都能够平稳而迅速地处理完毕，即使这些保险单的理赔方式、受益人之间的分配等可能还是有成千上万种不同的情况，单纯的另案处理就足以提供充分的控制，以确保流程顺畅。

有时候，也可能需要复杂的控制机制，例如实施“回馈”的做法，将流程的成果回馈到前一个生产阶段，以确保流程顺畅，并在必

要的时候修正流程。

最简单的例子就是蒸汽机的“安全阀”，锅炉中的大量蒸汽会将安全阀往上推，直到开启的气孔释放了过量蒸汽，降低了锅炉中的蒸汽气压，于是安全阀又下降至原本的位置，并关闭气孔。在生物世界里，腺体也是依据这个原理运作的，而高射炮的电子控制系统也利用了回馈原则。

不过，这类控制机制在自动化技术中只扮演次要角色，最重要的还是流程中内建的控制功能，通过剔除流程无法处理的状况，或调整流程以产出计划中的成果，而保持流程顺畅。

只有当人们彻底地考虑了这些概念后，机器和精巧的装置才能被有效地运用。

只有做了这样一番概念性的反思后，这些以重复为特征的操作的机械化才既有可能又经济。人们能够用一台机器将原料输入另一台机器，改变原料在机器中的位置，或将原料从一台机器转向另一台机器。所有处理原料的工作——在大规模生产方式条件下这种工作提供了大量非熟练的重复性的工作——都能实行机械化操作。机器安装的调整和常规的检查（如机器温度是否太高或工具是否太过锋利）也都能实行机械化操作。

不过，这种“机械化”却不能代表自动化本身。它只是“自动化”的结果，而不是自动化不可或缺的要素。有很多例子显示，即使一条输送带都没有，也能达到大量生产的成效，例如票据交换所中的支票分类工作。我们将会看到许多成功自动化的例子都没有用到任何“自动化的工具”，更看不到任何一个“按钮”。

所以，在自动化的过程中，技术、工具和原理都由任务决定，也因任务而异。自动化并非由这几个因素所组成，自动化也不完全系于技术、工具和原理的应用上。自动化是把工作组织起来的一种概念，因此既适用于销售组织和行政作业，也同样适用于工业生产。

自动化和工人

许多人都认为，新科技出现后，机器人将取代人力，这种说法大错特错。我的学生有一次对我说：“我负责操作模拟电脑已经有一段时间了，我仍然很震惊，竟然有这么多企业界人士相信我是受这部机器支配。”

事实上（虽然一定会出现人力遭到取代的问题），新科技出现后，一定会雇佣更多的人，尤其是技术高超、训练有素的人员。

20年前，大家都认为大量生产的技术，即过去的工业革命会导致许多人失业。今天，我们知道凡是引进大量生产技术的地方，工作机会都快速增加。但是许多人仍然相信，大量生产作业以非技术性员工

取代了技术性员工，今天我们业已知道了这种说法的谬误。举例来说，美国是最大规模采用大量生产方式的国家，但在不同种类的员工中，训练有素的技术员工无论在数量或比例上都成长最快。而过去那种纯粹贡献体力、真正的非技术性员工今天已经摇身一变为半技术性的机器操作员——具备较高的技能，受过比较好的教育，能创造更多的财富，生活水准更比过去大幅提升。 目前发生的技术改变将会把这个过程更往前推进一大步，不但不会导致劳动力过剩，反而会需要大量技术高超、训练有素的人力——需要管理者来思考规划，需要训练有素的技师和工人来设计新工具，并且生产、维修、操作这些工具。的确，我们几乎可以确定，无论在任何国家，这样的转变如果要快速普及，主要障碍就在于受过训练的人力不足。

同样，只有大企业才能采用新技术的说法也是不正确的，更不用提新技术会排挤小公司和独立企业，导致大企业独占市场的说法了。在某些产业中，新技术或许的确扩大了最具经济效益的单位的规模，而在其他许多产业中（例如生产生铁的产业），很可能新技术反而能让较小的生产单位具备经济效益。

最后，新技术将导致资本需求剧增的说法也不对。诚然，生产工人的人均投资将会上升，但由于企业将需要更多的技术人员和管理人员，员工的人均投资根本不会增加。而且根据我们的经验，似乎也没有迹象显示每单位产出的平均投资会大幅增加。

对管理层的要求

最重要的是，新技术将不会造成管理者过剩，或是被纯技术人员取代，相反，未来会需要更多的管理者。管理的领域将会大幅扩大，许多现在被视为基层员工的人未来将必须有能力担负起管理工作。绝大多数的技术人员都必须了解管理工作的内容，并且从管理者的角度来看事情和思考。无论在任何阶层，对于管理者的责任和能力、他的愿景、他在不同风险中抉择的能力、他的经济知识和技能、他的管理管理者及管理员工和工作的能力，以及他的决断力等各方面的要求将会越来越高。

新技术不但不会造成垄断的情况，反而会要求高度的分权、弹性和自主管理。在新科技的时代，任何社会如果试图排斥自主企业的自由管理作风，这个社会便将痛苦地消亡。任何一个试图将责任和决策集中于高层的企业也将同样如此。

基于以上种种理由，任何关于管理本质的描述都不能不把自动化纳入讨论。我倾向于相信，自动化不会像突如其来的洪水般迅速将我们淹没，而会如涓滴细流般逐渐影响我们。但是毋庸置疑，自动化的时代即将来临。20世纪下半叶，最先了解自动化，也率先有系统地应用自动化的工业国家，无论在生产力或财富上，都将领先群伦。就好像20世纪上半叶的美国，由于了解和应用大规模的生产方式而取得全

球领导地位。更加不需怀疑的是，哪个国家的管理者最能够了解管理的真谛，并彻底实践有效的管理，该国家必将取得世界领导地位。

第一部分

The Practice of Management

管理企业

第4章　西尔斯公司的故事
第5章　企业是什么
第6章　我们的事业是什么，我们的事业应该是什么
第7章　企业的目标
第8章　今天的决策，明天的成果
第9章　生产的原则



第4章　西尔斯公司的故事

何谓企业，企业是怎样被管理的——一个尚未探索的领域——以西尔斯公司为例——西尔斯公司如何成为一个企业——罗森沃尔德的创新——发明邮购工厂——伍德将军与西尔斯公司的第二个阶段——制定销售规划和培养管理者——T.V.豪泽和未来的挑战

这种情况并非偶然，而是反映出目前关于企业管理，非常缺乏站得住脚的经济理论。但我们不打算立刻着手自行构建理论，而是应该首先仔细观察企业实际的运营行为。要描绘企业的真实面貌，探讨管理的意义，最佳的范例莫过于美国最成功的企业之一——西尔斯公司。（有关西尔斯公司的资料，我主要取材自艾米特与哲克（Emmet & Jeuck）的《邮购目录与收银台：西尔斯公司发展史》（Catalogues and Counters:a History of Sears，Roebuck & Co.，Chicago:University of Chicago Press，1950），这是有史以来写得最好的公司史之一。但是无论是历史资料的诠释或西尔斯的现况分析，我都必须负完全的文责。）

西尔斯公司在20世纪初开始发展成为一家企业，当时西尔斯公司看出美国农民代表了一个被隔离而独特的市场：由于农民与世隔绝的生活形态，他们无法接触到既有的销售渠道；也由于农民不同于城市消费者的特殊需求，他们自成一个独特的市场。尽管个别农民的购买力很低，但全体农民却代表了几乎从未被开发的庞大购买潜力。

为了接近农民，必须创建一种新的销售渠道，必须生产能符合农民需求的产品，必须向农民输送大量低价的，并能保证经常供应的商品。由于闭塞的客观条件使得农民不可能在货物装运前检验商品，或者在遭受欺骗时寻求赔偿，因此，供应商必须给予农民一种可靠和诚实的保证。

因此，在创建西尔斯公司时，需要对客户和市场进行分析，尤其需要分析什么是农民认为有“价值”的东西。此外，还需要在五个独特的领域进行创新。

首先，需要有系统的销售规划，即发现和发展能提供农民所需的特殊商品的供货渠道，以农民需要的数量和质量以及他们能承受的价格供应商品。第二，需要有邮购商品目录，该目录应能解除农民无法进城采购之苦。考虑到这一点，这份目录必须定期出版，而不能像拍卖廉价商品的告示那样，无固定发布日期。必须摒弃所有传统的邮购商品的做法，学会不以对商品夸张的炫耀来诱使农民购物，而是实事求是地向农民介绍所供的商品，其目的是通过使农民相信该份目录和

目录背后的公司的可靠性来建立一个长久的客户。这份目录应该成为农民的“福音书”。第三，“买主自行小心”的陈旧观念应转变为“卖主自行小心”的新观念——西尔斯公司著名的“退还你货款，不提任何问题”的政策充分表明了这个观念。第四，必须寻找一种方式，能价廉快捷地满足客户大量的订货。没有邮购工厂，企业的经营是完全不可能的。

最后，必须组建起人力组织。当西尔斯公司开始成为一家企业时，缺乏适应这种经营方式的客户，缺乏精通投资管理新要求的会计，缺乏制作目录插图的美工人员，缺乏具有处理大量客户订单经验的职员。

理查德·西尔斯以他自己的名字命名公司，但是使这家公司真正成为现代企业的却并不是他。西尔斯本人的经营活动难以称得上“经营企业”。他是一个精明的投机商，他大量买进亏本销售的商品，然后，通过大肆做广告，再整批售出。他的每一笔交易其实质都是一种售后结算交易，交易完成后再与参与交易的企业进行结算。西尔斯为他自己赚了很多钱，但是，他的经营方式从未创造一个企业，更不要说长期经营企业了。事实上，像许多有着与他相似的经商经历，结果在他前面破产的人一样，没有几年他就不得不退出商界。

是朱利叶斯·罗森沃尔德在10年间，从1895年他掌管公司起到1905年芝加哥邮寄工厂开业为止，才使西尔斯公司脱颖而出成为一家

企业。罗森沃尔德对市场进行了分析，他首创系统地开发商品渠道，他发明了定期发行内容翔实的邮购目录，推出了“保证质量，否则退款”的政策。他建立了富有成效的人力组织。他在开始阶段就赋予管理层最大的权力并对结果负全部责任。后来，他又给予每个雇员一份用经营利润购买的公司股份。因此罗森沃尔德不仅是西尔斯公司之父，也是“渠道革命”的先驱。“渠道革命”风靡20世纪的美国，是经济增长中极为重要的因素。

西尔斯公司早期历史的基本贡献中仅有一项不是罗森沃尔德做出的，那就是芝加哥邮寄工厂，是由奥托·多森在1903年设计的，比亨利·福特的工厂早5年落成。亨利·福特的工厂是现代第一家以大规模生产方式进行生产的工厂。该厂以装配线、传送带、标准化的可互换的部件，尤其是以有计划的全厂范围的调度，将所有的工作分解成简单的重复操作。（在西尔斯一直有这样的故事流传，传说亨利·福特在组建第一个工厂之前，曾到西尔斯公司参观并学习它的邮寄工厂。）

正是基于这些基础，到第一次世界大战结束时，西尔斯公司已经发展成为一个全国性的机构，它的“福音书”是除《圣经》之外惟一一份可以在许多农户家庭找到的印刷品。

西尔斯公司发展历程的第二个阶段始于20世纪20年代中期。如同它的第一阶段是由朱利叶斯·罗森沃尔德主导一样，它的第二阶段则

是由另外一个人，即罗伯特 E.伍德将军主导。

20世纪20年代中期，当伍德加盟西尔斯公司时，西尔斯公司原有的市场正在急剧地发生着变化。农民不再是闭塞的了，汽车使得他们能去城镇购物。他们不再是一个独特的市场，相反，在很大程度上由于西尔斯公司的作用，他们正迅速地将生活方式和生活标准向城市中的中产阶级靠拢。

与此同时，一个巨大的城市市场出现了。这个市场像25年前的农民市场一样，呈现出同样的闭塞，同样的供应不畅。城市中低收入群体已经崛起，他们不再满足维持生计的生活标准，不再适应“下层阶级”独特的习惯，他们迅速地开始拥有金钱，产生要与中产阶级和上层阶级相同的购买欲望。换言之，这个国家正急速地演变为一个巨大的、统一的市场，而配售体系却仍是一个分散的、阶级特性鲜明的配售体系。

早在加入西尔斯公司之前，伍德就做了一番分析。通过分析，他决定将西尔斯公司的侧重点转向零售商店——为商店添置设备，向已经购买汽车的农民和城市人口提供服务。

为了使这项决定能够实施，必须再次进行一系列的创新。为了找到供货来源以及向其购置商品，商品的营销必须增加两项重要的新功能： 设计产品以及扶植能够大量生产这些产品的厂商。“上流社会市

场”的产品，例如冰箱，必须重新设计，使之适销于购买力有限的“大众市场”。必须创造产品供应商——经常是由西尔斯公司来投资并培训管理者——来生产这些产品。这样做也需要进行另一项重要的创新，即处理好西尔斯公司与供应商的关系。营销计划的制定和研究，系统地培育数以百计的能为大众市场生产产品的小供应商，这些前所未有的工作都必须创造性地进行。这些工作大部分是由T.V.豪泽完成的，他多年担任西尔斯公司的销售副总裁。这些创新在西尔斯公司第二个发展阶段中对大规模商品配售所起到的作用，如同邮购工厂和邮购目录在第一个发展阶段中所起的作用一样，对美国的经济做出了显著的贡献。

但是，从事零售业务也意味着要配备大量的商店经理，因为邮购销售并没有为零售商准备管理者。西尔斯公司经营零售业务的最初10年或15年中最大的瓶颈问题就是管理者的短缺，这个问题几乎一直持续到第二次世界大战。因此，必须对培育管理者的领域进行最系统的创新。西尔斯公司20世纪30年代的政策成了美国工业界正在进行的培育管理者的工作的起点。

向零售商店拓展意味着在组织结构方面进行彻底的改革。邮购销售是一种高度集中的经营方式——至少在西尔斯公司一直如此，但是零售商店不可能由几千公里之外的总部来经营，而必须由当地人来管理。虽然西尔斯公司当初只需几家邮购工厂向全国供货，但是，今日

却拥有700家商店，每家商店都有自己的市场和地区属性。分权制的组织机构、管理分权制公司的方法、对商店经理业绩的考核，以及既给予公司最大限度的自治权又保持公司的统一性，所有这些都必须探索出实施的办法，以便使零售商店有可能得以运行。另外，还需要制定新的报酬政策对商店经理的业绩进行奖励。

最后，西尔斯公司必须将创新引入商店的选址、建筑和外观布置等方面。传统的零售商店不适宜西尔斯公司的市场。这不仅仅是将西尔斯公司的商店搬到城市郊区的问题，也不仅仅是为商店提供足够的停车场的问题，整个零售商店的观念必须改变。事实上，即使在西尔斯公司也没有多少人意识到这种创新是多么深刻，它对美国人的购物和城镇市容有多大的影响。今日被吹捧为零售业重大创新的郊区购物中心，实际上只不过是西尔斯公司20世纪30年代确立的观念和方法的翻版而已。

拓展零售商店的基本决策是在20世纪20年代中期做出的，那些根本性的创新是在20世纪30年代早期进行的。这说明了为什么西尔斯公司的交易量和利润在萧条时期、第二次世界大战时期以及战后繁荣时期都持续上升，虽然这些基本决策的实施至今已近30年，但它们至今尚未被完全地付诸实施，包括女性时装领域和公共关系领域的一些决策。

商品规划——系统地设计用于大规模配售的优质产品，系统地培育从事大规模生产这些产品的人员——仍然有必要应用于女性时装领域。女性时装的传统生产组织——纽约“服装区”——并不符合大规模配售的要求。尽管西尔斯公司能将其他相同的传统工业转变为大规模生产和大规模配售的产业，并且，在今日的拉丁美洲正成功地这样做着，但它未能也不愿意改变女性时装产品的生产体系。

另一个未完成转变的领域是公共关系领域。西尔斯公司在朱利叶斯·罗森沃尔德领导下曾率先涉足公共关系领域，而且西尔斯公司的每一位成员也都认为这是一个至关重要的领域。虽然西尔斯公司的市场已经城市化，但是西尔斯公司的公共关系仍然侧重于当初的“西尔斯公司，农民的朋友”之上。鉴于西尔斯公司的市场实际状况，人们只能认为这是一种恋旧的心态，与企业的需要不相适应。

伍德将军1954年春季从西尔斯公司的董事长职位上退了下来，T.V.豪泽接替了他的职位。这充分标志着西尔斯公司一个时代的结束。西尔斯公司现在面临着新的问题和新的机遇。

曾经改变西尔斯公司市场的汽车似乎要再一次改变这个市场。在大多数城市中，驾驶汽车已是一种负担，停车更是困难，以致汽车迅速地失去它对购物者的帮助作用。与此同时，西尔斯公司的典型顾客——家庭主妇，正变为职业妇女，在购物的时间她们必须得上班，或者，她们在外出购物时无法照看小孩。

如果这种认识是正确的，那么西尔斯公司需要对市场和顾客再做一次分析，并制定出新的目标，就像其在历史上两个转折点时曾做过的那样。可能需要有一种新型的配售体系，在这种体系中，当地的商店是售货员的总部，售货员受理顾客的订单。售货员也许会开着一辆样品车，挨家挨户地流动。最近几年，挨门挨户销售的交易额的增长也许预示着这样的一种发展趋势。这种变化似乎自然需要有新的销售体系概念、新的报酬政策和方法。可能会产生难以寻找合适的人员的新问题，就像20年前难以寻找零售商店管理者一样。在顾客家中提供西尔斯公司产品的服务可能最为关键，也许最终会像40年前的退款保证一样重要。大部分顾客的购物方式可能会又一次转向按目录购物的方式，虽然不会再通过信件传递，而是通过流动的售货员或通过电话传达。反过来，这又需要对邮购工厂实施技术改造，迄今为止，邮购工厂的经营几乎仍然沿袭50年前奥托·多林提出的基本模式。受理顾客的订单，无论这些订单是通过邮寄，通过电话或通过售货员送交，似乎都需要有一家运作完全建立在应用自动化和反馈原理基础上的全自动工厂。

甚至商品规划也需要确立新的目标。因为今日最重要的顾客——已婚的少妇和家庭主妇，她们常常拥有一份工作——在很多方面像处于最闭塞时期的美国农民，是一个独特的市场。

换句话说，西尔斯公司可能需要再一次思考企业是什么，其市场在哪里，需要进行哪些创新。



第5章　企业是什么

企业是由人创造和管理的，而不是由经济力量创造和管理的——利润最大化的谬误——利润是经济活动的客观条件而不是经济活动的根本原因——企业的目的：创造顾客——两种企业功能：营销和创新——营销不是一种专门的活动——通用电气公司的方案——企业是实现经济成长的器官——有效利用一切创造财富的资源——什么是生产劳动——作为生产力因素的时间、产品组合、工艺组合和组织结构——利润的功能——应追求多少利润——管理企业，一种理性的活动

从西尔斯的故事中，我们得到的第一个结论是：企业是由人创造和管理的，而不是由“经济力量”创造和管理的。经济力量限制了管理者所能做的事情。经济力量创造了新机会，让管理者能有所作为，但是，经济力量本身却不能决定企业是什么或做什么。我们常听到的说法“管理就是设法让企业顺应市场的力量”是无稽之谈。管理者不仅要发现这些“力量”，还要靠自己的行动，创造这股力量。就像50年前，朱利叶斯·罗森沃尔德使西尔斯公司成为一家企业；就像25年前，伍德将军改变西尔斯的根本体制，在经济萧条和第二次世界大战

期间，确保西尔斯仍然成长壮大；今天，西尔斯也必须仰仗某个人（或几个人）的决策能力，来决定西尔斯的兴衰存亡。而且，每一家企业都会面临相同的考验。

第二个结论是：我们不能单单从利润的角度来定义或解释企业。

当问到企业是什么时，一个普通商人的答案通常是："一个创造利润的组织。"经济学家的答案也如出一辙。但是这个答案不仅错误，而且答非所问。

同样，今天有关企业及企业行为的经济理论——利润最大化的理论——其实只是换个更复杂的说法来说明"低价买进，高价卖出"的传统模式罢了。这个理论或许可以充分反映理查德·西尔斯的经营方式，但我之所以说它完全错误，是因为这个理论不足以解释西尔斯公司或其他企业的运营方式，也无法说明应该如何经营企业。经济学家在努力拯救这条定理时，清楚显示了这点。今天研究企业管理理论的经济学家中，乔尔·迪安可说是最杰出而多产的一位学者，但是他仍然沿用这条定理，而他所下的定义是：

经济理论的基本假设是：每一个企业的基本目标都是追求最大利润。但是近年来理论家谈到"利润最大化"时，普遍从长期的角度来看其含义；指的是管理层的收入，而非企业所有者的收入；包括非财务收入，例如，为神经高度紧张的经理们增加休闲时间，以及培养他

们之间的默契；指用于特殊用途的津贴，例如，抑制竞争、保持对企业的控制、防止员工提出加薪的要求以及预防反托拉斯法等。这个观念变得十分笼统而模糊，几乎涵盖了我们大部分的人生目标。

这个趋势反映了理论家逐渐了解到许多公司，尤其是大型企业，不再从边际成本和边际利润的角度，采用利润最大化的原则……（Managerial Economics(New York:Prentice-Hall,1951),page 28.）

当然，采用这种已经证明没有存在价值的定理，是毫无意义的，也毫无用处。

这并不是说利润和盈利能力不重要，但确实指出，利润不是企业和企业活动的目的，而是企业经营的限制性因素。利润并不能解释所有的企业活动与决策的原因，而是检验企业效能的指标。即使担任公司董事的是天使，尽管他们对赚钱毫无兴趣，还是必须关心企业的盈利能力。企业的问题不在于如何获得最大利润，而在于如何获得充分的利润，以应对经济活动的风险，避免亏损。

如此混淆观念的原因是，大家误以为所谓的“利润动机”能说明企业家的行为或是作为商业活动的指引。事实上，究竟有没有利润动机这回事，都很值得怀疑。古典经济学家发明了这个名词来解释经济行为的意义，然而，从来没有任何证据显示利润动机确实存在，而且

我们很早就发现了经济学家企图通过利润动机来解释经济变化和经济成长背后的真正因素何在。

但是究竟有没有利润动机这回事，其实对于了解企业行为，包括了解利润和获利情况，都毫不相干。比方说，史密斯为了获利而经营企业，其实只关系到他自己和他的公司，我们无法借此了解史密斯所做的事情以及经营绩效如何；我们虽然知道在内华达沙漠探勘铀矿的人一心只想发财，但我们并不了解采矿者的工作；我们虽然知道心脏专家从事这一行是为了谋生或造福人类，但我们并不了解心脏专家的工作。同理，利润动机以及衍生而来的“利润最大化”理论，和企业的功能、目的以及企业管理的内容都毫无关系。

事实上，更糟的是，这个观念还带来危害，导致我们的社会误解利润的本质，并对利润怀有根深蒂固的敌意，视之为工业社会最危险的疾病。这个观念也要为美国和西欧最严重的公共政策错误负很大的责任——由于政府对企业的本质、功能和目的缺乏了解，而导致错误决策。

企业的目的

如果我们想知道企业是什么，我们必须先了解企业的目的，而企业的目的必须超越企业本身。事实上，由于企业是社会的一分子，因

此企业的目的也必须在社会之中。关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：“创造顾客”。

市场不是由上帝、大自然或经济力量创造的，而是由企业家创造的。企业家必须设法满足顾客的需求，而在他们满足顾客的需求之前，顾客也许感觉到那种需求。就像饥荒时渴求食物一样，不能满足的需求可能主宰了顾客的生活，在他清醒的每一刻，这种需求都盘旋在他的脑海中。但是，在企业家采取行动满足这些需求之后，顾客才真的存在，市场也才真的诞生，否则之前的需求都只是理论上的需求。顾客可能根本没有察觉到这样的需求，也可能在企业家采取行动——通过广告、推销或发明新东西，创造需求之前，需求根本不存在。每一次都是企业的行动创造了顾客。

是顾客决定了企业是什么。因为只有当顾客愿意付钱购买商品或服务时，才能把经济资源转变为财富，把物品转变为商品。企业认为自己的产品是什么，并不是最重要的事情，对于企业的前途和成功尤其不是那么重要。顾客认为他购买的是什么，他心目中的 “价值”何在，却有决定性的影响，将决定这家企业是什么样的企业，它的产品是什么，以及它会不会成功兴旺。

顾客是企业的基石，是企业存活的命脉，只有顾客才能创造就业机会。社会将能创造财富的资源托付给企业，也是为了满足顾客需求。

企业的主要功能：营销和创新

由于企业的目的是创造顾客，任何企业都有两个基本功能，而且也只有这两个基本功能：营销和创新。

营销是企业的独特功能。企业之所以有别于其他组织，是因为企业会营销产品或服务，而教会、军队、学校或政府都不会这么做。任何通过营销产品或服务来实现本身目的的组织都是企业。任何一个不从事营销或偶尔从事营销的组织都不是企业，也不应该把它当成企业来经营。

麦考米克（Cyrus McCormick）是第一个把营销看做企业特有核心功能的人，他认为管理的特殊任务在于创造顾客。史书往往只提到麦考米克发明了收割机，其实他也发明了现代营销的基本工具：市场研究和市场分析、市场定位的观念、现代定价政策、以服务为商品的推销员、为顾客供应零件和服务与分期付款的观念。他是真正的企业管理之父，而且早在1850年之前，就已达成上述成就。但直到50年后，美国人才普遍效法他。

1900年以来美国掀起的经济革命主要是一场营销革命。50年前，美国工商界人士对于营销的普遍态度都是："工厂生产什么，销售部门就卖什么。"今天，大家的态度日益转变为："我们的职责是生产

市场需要的产品。”但我们的经济学家和政府官员才刚刚开始了解这个观念，例如，美国商务部直到现在才设立“商品分销局”。

欧洲迄今仍然不了解营销是企业的特殊功能——这也是今天欧洲经济始终停滞不前的主因。因为要完全理解营销的重要，必须先克服社会对“销售”根深蒂固的偏见——认为销售是卑贱的寄生行为，而把“生产”看成是绅士的活动，并由此产生谬误的推论，认为生产是企业最主要而关键的功能。

有一个很好的例子可以说明过去社会对于营销的态度：即使国内市场占了七成的业务量，许多大型意大利公司却没有在国内设置销售经理的职位。

事实上，由于营销扮演如此重要的角色，单单建立起强大的销售部门，并赋予营销的重任还不够。营销的范围不但比销售广泛得多，而且也不限于专业的活动，而是涵盖整个企业的活动，是从最终成果的观点来看待整个事业，换句话说，是从顾客的角度来看企业，因此企业的所有部门都必须有营销的考量，担负起营销的责任。

过去10年中通用电气公司所采取的政策正说明了这种营销观念，通用电气公司试图从设计阶段，就考虑到产品对顾客和市场的吸引力。他们认为，早在第一位工程师拿起铅笔描绘设计图时，就已经展开了销售产品的努力，实际的销售动作只是最后一步。根据通用电气

公司在1952年公司年报中的陈述：“这种做法从产品周期刚开始时，就引进营销人员，而不是最后才让他们参与，因此营销能融入企业各个领域的活动。如此一来，通过市场研究与分析，营销部门能告诉工程师、设计师和制造部门：顾客对于产品有什么需求、他们愿意以什么价格来购买，何时何地会需要这些产品。无论在产品规划、生产安排和库存控制，还是在销售通路、商品服务方面，营销都占有主导地位。”

企业是实现经济成长的器官

但是，单靠营销无法构成企业。在静态的经济中，不会有“企业”，甚至不会有“企业家”，因为在静态的经济中，“中间人”只不过是收取中介费用的“经纪人”罢了。

只有在不断扩张的经济中，或至少是视变化为理所当然、且乐于接受改变的经济中，企业才可能存在。企业是经济成长、扩张和改变的具体器官。

所以，企业的第二个功能是创新，也就是提供更好更多的商品及服务。对企业而言，只提供产品和服务还不够，必须提供更好更多的产品和服务才行。企业不一定需要成长壮大，但是企业必须不断进步，变得更好。

创新可能表现在更低的价格上——一直以来，经济学家最关心的就是这点，原因很简单，因为只有价格，经济学家才能用量化的工具来分析。但是，创新也可能表现在更新更好的产品上（即使价格比较高），或提供新的方便性、创造新需求上；有时候则是为旧产品找到新用途。推销员可能成功地把电冰箱推销给爱斯基摩人，用来防止食物结冻，这样的推销员和开发出新程序或发明新产品的人一样是“创新者”。卖冰箱给爱斯基摩人冷藏食物，等于发现了新市场；卖冰箱给爱斯基摩人来防止食物过冷结冻，事实上等于创造了一个新产品。从技术层面来看，当然还是旧产品，但从经济角度来看，却是一种创新。

创新出现在企业的各个阶段，可能是设计上的创新，或产品、营销技术上的创新；可能是价格或顾客服务上的创新，企业组织或管理方式上的创新；也可能是能让生意人承担新风险的新保险方案。过去几年来，美国产业界最有效的创新或许不是众所周知的新电子产品或化学产品及程序，而是在材料处理和主管培育方面的创新。

创新发生在各个领域中。无论是对银行、保险公司、零售商店，还是对制造业、工程公司而言，创新都同样重要。

因此在企业组织中，创新就和营销一样，并非独立的功能，需要创新的不限于工程或研究部门，而是延伸到企业的所有领域、所有部

门、所有活动中。我必须再重复一次，不只是制造业需要创新，销售渠道的创新也同样重要，而保险公司和银行业的创新也很重要。

企业可以由一个部门专门负责产品和服务方面的创新，以工程或化学为重心的行业通常都采取这种做法。保险公司也往往由一个特定部门主导开发新的理赔方式，可能又由另一个部门专门负责业务人员组织、保单管理和理赔处理的创新，因为两者加起来就构成保险业务的重心。

有一家大型铁路公司设立了两个创新中心，都由副总裁领导。第一个创新中心负责的是所有与交通运输相关的系统工作：包括火车头、车厢、铁轨、信号、通信系统等；第二个创新中心负责在货运和旅客服务、开发新交通资源、拟订新费率、开拓新市场、发展新服务方面有所创新。

包括销售、会计、质量控制或人力资源管理，企业所有部门都应该担负明确的创新责任，建立清楚的创新目标，对公司产品和服务的创新有所贡献，并且努力不懈，在自己的专业领域中精益求精。

有效利用一切创造财富的资源

企业必须掌握创造财富的资源，以达到创造顾客的目的。因此企业重要的管理功能之一，就是有效地利用一切创造财富的资源，从经济角度来说，则称之为生产力。

在过去几年中，几乎每个人都在谈生产力。提高生产力——更有效地运用资源——不但是提高生活水准的关键，也是企业活动的成果，这已经不算什么新观念了。但我们其实不太了解生产力是什么，也不懂得如何衡量生产力。

生产力意味着所有生产要素之间的平衡，能以最少的努力，获得最大的产出。这和每位员工平均生产力或每个工时的平均生产力是两回事，这些传统标准充其量只是含糊地反映了生产力的部分事实。

原因在于，传统标准仍然执着于18世纪的谬误，认为体力劳动者是惟一的生产资源，体力劳动是惟一的真正“努力”，这种观念表现了机械论的谬误，认为人类的所有成就最终都能以劳动力为衡量的单位。但是在现代经济体系中，生产力的提升从来都不是靠体力劳动而达成的。事实上，企业从来都不是靠体力劳动者来达到提高生产力的目标，而是用其他方式取代体力劳动之后的结果。当然，其中一个替代方式就是资本设备，换句话说，以机械能取代体能。（宾州大学顾志耐教授（Simon Kuznets）严谨的研究显示了美国产业界的资本设备投资和生产力上升的直接关系。）

至少同样重要，但未被探讨的问题是：以教育水准较高、善于分析推理的人才来取代技术或非技术性体力劳动者所提升的生产力，换句话说，以管理者、技术人员和专业人才来取代“体力劳动者”，以“规划”取代“工作”。显然，企业必须在安装资本设备以取代体力

劳动者之前，就完成这样的转换；因为必须先有人规划和设计设备——这是具有概念性、理论性而且分析性特点的工作。事实上，只要稍加思考，就会发现经济学家所强调的“资本形成率”其实只是次要的生产要素，经济发展的基本要素必然是“智力形成率”，也就是一个国家能以多快的速度培养出想像力丰富、有愿景、受过良好教育、具备推理和分析技能的人才。

规划、设计和安装资本设备仍然只能反映以“脑力”取代“体力”后所提升的一小部分生产力而已。至少同等重要的是直接转换工作性质对于生产力的贡献——从需要许多技术性或非技术性劳动力，转换成需要受过教育、见多识广的人才进行理论化的分析与概念性的规划工作，而不需任何资本设备的投资。

最近的研究（例如斯坦福研究院所做的研究）清楚地显示，西欧和美国的生产力差距与资本投资的问题并不相关。许多欧洲产业的资本投资和设备都和美国企业不相上下，然而西欧产业的生产力却只有美国同产业的2/3。惟一的解释是西欧企业高度依赖人工技能，管理者和技术人员所占的比例较低，而且组织结构较不完善。

1900年，美国典型的制造公司每花100美元在直接员工的薪资上，可能最多只花5美元或8美元来聘请管理、技术和专业人才；而在今天的许多产业中，这两项开支几乎相等——尽管有些产业直接员工的工资增长速度和幅度都很快。而除了制造业以外，在交通运输业和矿

业、销售、金融和保险业以及服务业中（即在美国经济的半壁江山中），生产力提升完全是以规划取代劳动、脑力取代体力、知识取代汗水的结果，因为在这些行业中，资本投资只是很小的因素。

生产力的提升并非局限于制造业。或许今天提升生产力的最大契机是在销售业。例如，如何运用大众广告媒体——包括报纸、广播、电视等，来取代个别推销员花在直接推销上的力气？如何在推销之前，先建立顾客的购买习惯？在许多行业中，广告花费的总额甚至还大于生产成本，然而广告专家（例如哈佛大学的麦克尼尔）都再三强调，我们无法衡量广告的影响和效益，更无从评估广告是否比推销员的努力更具生产力。近年来，在销售、自我服务和包装、通过大众媒体的广告宣传和通过直接邮件的销售上，技术都有长足的进步，其整体影响和自动化的趋势一样，都深具革命性。然而，我们甚至缺乏最基本的工具来界定，更不用说来衡量应用于流通领域的资源所产生的生产力了。

企业经营中（尤其在会计领域中）有关生产力的词汇早已过时了，容易令人误解。会计师所谓的“生产工人”指的是操作机器的体力劳动者，事实上，他们是最没有生产力的员工。而会计师口中的“非生产性员工”指的是其他所有对生产有贡献，但不需看管机器的人，其中包括像清扫工这类前工业时期、低生产力的体力劳动者，像制造器具的工匠这种身怀绝技、高生产力的劳动者，像维修电器的新

工业的技术员，还有像工厂领班、工程师和质量检查员这类知识水平较高的专业人才。最后，会计师混起来统称为“管理费用”的人中其实包含了最具生产力的资源：管理者、规划人员、设计师、创新者。“管理费用”一词流露出一种抵触的情绪。当然，该词也可能包含了寄生在企业中的高薪人员，只不过因为组织不良、士气不振或目标混淆（换句话说，因为管理不善）而需要的人员，其中总是透露出管理不善迹象的好例子，就是“协调者”（当然，此处的讨论完全不涉及个人能力或绩效）。

换句话说，有两种管理费用：生产性的管理费用——用于管理者、技术或专业人才的费用。这种费用取代了一笔至少数额相等的用于生产性或非生产性员工费用或资本支出。另一种是寄生性的或摩擦性的管理费用。这种费用不但没有提高生产力，反而降低了生产力，这是由摩擦造成的，反过来又会制造摩擦。

因此，我们需要的生产力观念是，一方面能将投入与产出的一切努力都加以考虑，同时又能根据与产出结果的关联性来呈现所投入的努力，而不是假定劳动力是惟一的生产性投入。但即使是这样的观念——尽管已经向前迈出了一大步——如果它对于努力的定义仍然局限于可见的形式和可以直接衡量的成本，也就是说，是根据会计师对努力所下的定义，那么这个观念还是有所不足。有一些无形的因素对于

生产力有即使不是决定性的也是巨大的影响，却无法以成本数字来衡量。

首先是时间的因素——人类最容易消耗的资源。企业究竟是持续不断地使用人力和机器，还是只有一半时间用到人力和机器，都会影响生产力的高低。最没有生产力的政策，莫过于希望在一定时间内硬塞进超出合理状况的生产性努力，例如，在拥挤的厂房中或老旧的设备、昂贵的仪器上安排三班制作业。

其次是所谓的“产品组合”，在同样资源的多种组合中求取平衡。企业界人士都知道，这些不同组合在市场价值上的差异，与为了形成产品组合所投入的努力上的差异，几乎不成比例，两者之间几乎看不出任何关联。一家公司采用了相同的材料和技术，生产同样数量的商品，耗费相同的直接和非直接的劳动力，可能赚大钱，也可能破产，这完全要看产品组合而定。显然这代表尽管运用相同资源，生产力却会有很大的差异——但是这种差异不会以成本的形式显现，也无法靠成本分析来检测。

还有一个重要的因素，我称之为“流程组合”。一家公司究竟应该向别人采购零件，还是自给自足？怎么做生产力比较高？应该自己组装产品，还是外包？应该通过自己的销售渠道，打自己的品牌，还是把产品卖给独立经营的批发商，用他们的牌子销售出去？怎样运用公司具有的独特知识、能力、经验和商誉，以发挥最大的生产力？

并不是每个管理层都无所不能，也不是每个企业都应该从事经过客观评估后认为最赚钱的行业。每位管理者都各有其能力和限制。每当他试图超越自己的能力和限制时，无论他冒险开创的事业是多么有利可图，都很可能失败。善于经营稳定生意的人没有办法适应变幻莫测或快速成长的行业，而日常经验也显示，习惯在快速扩张的环境中经营企业的人，一旦公司进入重整状态，很可能毁了原本的事业；善于在长期研究的基础上经营企业的人很可能无法成功地在高压下销售新奇时髦的商品。如何善用公司和管理层的特殊能力，体察自己的局限何在，也是重要的生产力要素。

最后，生产力深受组织结构的影响，而企业各种活动之间的平衡也会影响生产力。如果由于缺乏明确的组织结构，管理者把时间花在摸索自己应该做什么，而不是实际去做事情，就浪费了公司最稀有的资源。如果公司高层只对工程有兴趣（或许因为公司所有高层主管都具工程背景），而公司需要的却是加强营销，那么这家公司就缺乏生产力，最终的结果将比人均每小时产量的下降更为严重。

因此，我们不只在定义生产力的时候，需要考虑所有影响生产力的要素，而且在设定目标时，也必须如此。无论是以资本取代劳动力，或以营业成本取代资本设备与人力（但设法区分创造性和寄生性的管理费用），我们都必须评估这些因素究竟对生产力产生何种影

响，同时也必须衡量时间运用、产品组合、流程组合、组织结构和各种企业活动之间的平衡对生产力所造成的影响。

不只是个别企业管理层需要实质的生产力衡量指标，整个国家也需要。缺乏这样的指标是我们经济统计的一大漏洞，会削弱经济政策预测和对抗经济萧条的努力。

利润的功能

到现在，我们才有充分的准备，可以开始讨论利润和盈利能力，而一般有关企业本质的讨论通常一开始就讨论利润，因为利润不是原因，利润是结果——是企业在营销、创新和生产力方面的绩效结果。同时，利润也是对企业经营绩效惟一可能的检验方式。的确，当今天的科学家和工程师谈到自动化生产系统的反馈时，利润正是绝佳的例子，因为利润正是企业通过产品的生产与销售来自我调节的运营机制。

但是利润还有第二个同样重要的功能。经济活动总是着眼于未来，而我们对于未来惟一可以确定的事情，就是它的不确定性和其中蕴涵的风险。因此“风险”这个名词最初在阿拉伯文中的意思是“赚取自己每天的面包”也就不足为奇了。通过承担风险，企业人士可以赚到当天口的面包。由于企业活动是经济活动，所以总是试图带来改变，总是孤注一掷，甘冒更大的风险，或创造新风险。西尔斯的故事

显示，经济活动的“未来”是很长的一段时间，要花15年、20年，才能看到西尔斯的基本决策完全奏效，重大投资开始回收。50年来，我们已经了解要促进经济进步，势必“延迟经济的回收期”。然而，尽管我们对于未来一无所知，我们知道当我们试图预测或评估未来的风险时，风险却以几何级数增长。

企业的首要任务是求生存。换句话说，企业经济学的指导原则不是追求最大利润，而是避免亏损。企业必须设法赚取额外的资金，才足以承担企业运营中不可避免的风险，而这种风险预备金惟一的来源就是利润。(关于风险的更多内容，请参见拙著《新社会》（The New Society ）(New York:Harper & Bros.,1950)page 52及以后的论述。)的确，企业不只需要为自己的风险预做准备，还必须面对亏损，因为在经济的新陈代谢中，总是会有些企业亏损累累，销声匿迹，而这些都关系到社会的利益，这是自由、弹性和开放的经济体系主要的安全防护网。企业必须负担社会成本，对于学校、军备等有所贡献，也就是说，企业必须赚钱缴税。最后，企业还必须创造资本，以满足未来成长、扩张所需。但是最重要的是，企业必须有足够的利润来承担风险。

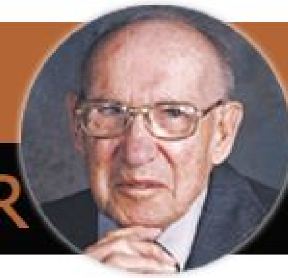
总而言之，追求最大利润是否为企业经营的动机仍值得商榷，但企业绝对需要赚取足够的利润，以承担未来的风险，至少需要获取必要的利润，以保存生财资源，继续在现有行业中求生存。企业通过对

“必要的最低利润”设定严谨的限制，并检验其有效性，来影响企业的行为和决策。为了经营，管理者必须设定相当于“必要的最低利润”的经营目标，建立明确的标准，来评估利润表现是否达到目标。

那么，什么是“企业管理”？根据对企业活动的分析，企业是通过营销和创新来创造顾客，因此企业管理必须具备企业家精神，而不能只是官僚作风、行政作风，甚至决策工作。

由此可见，管理企业必须是一项创造性的而不是一项适应性的任务。管理层越是创造经济条件或改变经济条件，而不是被动地适应经济条件，才能把企业管理得越成功。

但是我们对于企业本质的分析也显示，尽管企业管理最终要靠绩效来检验，但管理是理性的活动。具体而言，这表示企业必须设定具体目标，表达企业预期达到的成就，而不是“像追求最大利润的理论一样”，只把目标放在适应可能的外在条件。因此，设定目标时必须把目光紧盯预期达到的成就，只有如此，接下来才应该考虑如何自我调整，以面对可能的状况。管理层因此必须决定企业所从事的是什么样的事业，或究竟应该从事什么样的事业。



第6章　我们的事业是什么——我们的事业应该是什么

我们的事业是什么，既不简单也不明显——美国电话电报公司的例子——未能回答这个问题是企业失败的主要根源——成功地回答这个问题是企业成长和企业成功的主要原因——企业成功时的一个最重要的问题——谁是顾客——顾客购买的是什么——凯迪拉克公司和帕卡德公司——在顾客心目中，价值是什么——我们的事业将是什么——我们的事业应该是什么——盈利能力作为一个目标

最成功地率先回答了这个问题的人是韦尔(Theodore N.Vail)，他在大约50年前针对美国电话电报公司的情况表示：“我们的事业就是服务。”一旦他说出答案，答案似乎显而易见，然而他必须从一开始就认识到，垄断的电话系统很容易被收归国有，在发达的工业化国家中，民营电话公司不是常态，而是例外，必须得到社区的支持，才能继续生存。其次，他也必须了解，要赢得社区支持，不能单靠宣传攻势或抨击批评者，而必须设法让顾客满意。有了这层领悟后，就必须大幅翻新经营政策，这意味着必须不断地向所有员工灌输献身于服务的思想，并且在公关活动中，强调服务的重要性，强化公司在研究和

技术上的领导地位；制定财务政策时，也秉持着只要有需求，公司就提供服务的原则；找到必需的资金，并从中获利，则是管理层的责任。现在看来，我们会觉得这些都是显而易见、应该采用的措施，但是当时却花了10年的时间来推动。然而如果不是美国电话电报公司在1905年曾经针对所从事的事业做了缜密的分析，或许早在罗斯福总统推行新政时期，美国就将电话服务收归国有了。

“我们的事业是什么”并非由生产者决定，而是由消费者来决定；不是靠公司名称、地位或规章来定义，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求来定义。因此，要回答这个问题，我们只能从外向内看，从顾客和市场的角度，来观察我们所经营的事业。时时刻刻都将顾客所见所思、所相信和所渴求的，视为客观事实，并且认真看待，其重要性不亚于销售员的报告、工程师的测试结果或会计部门的财务报表，但是能轻易做到这点的企业管理层并不多。企业管理层必须设法让顾客诚实地说出他们的感受，而不是企图猜测顾客的心思。

所以，企业最高管理层的首要职责就是提出这个问题：“我们的事业是什么？”并且确定这个问题会通过严谨的研究来得到正确的答案。的确，判断某项工作是否应由高层管理者负责，一个极有效的方法是了解该项工作的承担者是否需要关注并负责完成这项工作。

很少有人提出这个问题——至少不是以一针见血的方式提出——因此也很少有人充分研究和思考过这个问题，或许这正是企业失败的

最重要原因。相反，每当我们发现一家卓越企业时，几乎总是发现这些公司和美国电话电报公司及西尔斯公司一样，成功的主因在于他们能审慎而明确地提出这个问题，并且在深思熟虑后，全面地回答了这个问题。

“我们的事业是什么”决定企业成败的最重要的问题

西尔斯的例子也显示，这个问题不只在企业初创或深陷泥沼时才需要提及，相反，当企业一帆风顺时，最需要提出这个问题，并且需要深思熟虑，详加研究，因为假如没有及时提出这个问题，可能导致企业快速衰败。

新公司刚诞生时，通常都无法有意义地提出这个问题。调配出新的清洁剂配方，挨家挨户推销新产品的人只需知道他的配方功效极佳，能除去地毯和窗帘上的污渍就够了，但是当清洁剂逐渐流行起来后，他必须雇佣其他员工来帮忙调配和推销清洁剂。当他必须决定究竟要继续维持直销方式，还是铺货到零售商店销售；考虑应该通过百货公司、超级市场、五金店销售，还是在以上三种渠道都铺货；以及考虑还需要增加哪些新产品，才能构成完整的产品线——那么这时候，他就必须提出和回答这个问题：“我们的事业是什么？”如果他没有办法在事业蒸蒸日上时回答这个问题，即使拥有最好的产品，他仍然很快就会回到磨破鞋底、挨家挨户推销的苦日子。

无论对不太能掌控自己产品的企业，例如铜矿业或钢铁厂，还是像零售商店、保险公司等似乎很能掌控自己产品的行业而言，这个问题都同样重要。可以确定的是，铜矿出产铜，如果市场上不需要铜，铜矿就会关闭。但是市场上对于铜究竟有没有足够的需求，其实完全要看企业管理层采取什么行动来创造市场、寻找产品新用途，并且及早看出可能创造新契机或危及现有用途的市场趋势或技术发展趋势。

以产品为主或以加工为主的行业，如炼钢、石油化工、采矿或铁路运输，必然在许多而不是一项业务上，与其他行业存在着本质的差异，这意味着这些行业有着更为困难的任务——决定企业在顾客已表示满意的需求中哪些需求最为重要，最有发展前途。

美国无烟煤工业的命运以及铁路公司在货运和客运市场上的地位每况愈下，这些都清楚地告诉我们，无法回答这个问题时，意味着什么下场。我们可以很肯定地说，如果这些公司的管理层当初曾经好好思考公司的事业究竟是什么，而不是一味认为答案是一目了然，不证自明的，这两个行业原本不见得会在短短数十年间从高峰一落千丈。

谁是顾客

想要弄清楚我们的事业是什么，第一步是问：“我们的顾客是谁？”谁是我们真正的顾客？谁又是我们潜在的顾客？这些顾客在哪里？他们如何购买？如何才能接触到这些顾客？

有一家第二次世界大战期间创立的公司决定在战后从事家用保险丝盒和闸盒的生产，他们必须立刻就决定顾客究竟是电气设备承包商和建筑商，还是自行安装和维修电气设备的私屋业主。要接触到第一类顾客，这家公司必须建立起销售组织；而要接触到一般私屋业主，则可以通过现有的销售渠道，例如西尔斯和蒙哥马利华德百货公司的邮购目录、零售商店来销售。

当他们决定把电气设备承包商当做最大量而稳定的（尽管更困难、竞争也更激烈）市场后，接下来必须决定顾客在哪里。必须好好分析人口和市场趋势，才能回答这个看似简单的问题。事实上，如果依赖过去的经验来下判断，必然酿成一场灾难，他们可能因此把目标放在大都市，但事实上，战后的购屋热潮主要都出现在郊区。这家公司预见了这个趋势，于是他们打破业界惯例，率先建立以郊区为中心的销售组织，这个决定也成为这家公司成功的第一个主要因素。

就这个例子而言，“顾客如何购买？”的问题也很容易回答：电气设备承包商都向专业批发商采购。至于接触到这批顾客的最佳途径是什么，则很难回答——的确，在公司运营10年后，他们仍然迟疑不决，不断尝试各种不同的销售方式，例如雇佣推销员冲刺业绩，或通过代理商销售。他们曾经尝试通过邮购或各地的仓储中心，直接把产品卖给工程承包商；他们也尝试过业界从未尝试的做法：直接诉诸大众，打广告、直接宣传自己的产品，希望建立起最终顾客的需求。这

些实验证实了过去的猜测：舍得花大钱在传统批发系统中打开一条路的供应商，将会在市场上大获全胜。

下一个问题是，“顾客购买的是什么？”凯迪拉克的员工说他们制造汽车，因此他们经营的是通用汽车公司的凯迪拉克汽车。但是，为了一辆崭新的凯迪拉克汽车，不惜花费4000美元的顾客，他买的是交通工具，还是凯迪拉克汽车的名气？换句话说，凯迪拉克的竞争对手是雪佛兰、福特汽车，还是——挑个极端的例子来说——钻石和貂皮大衣？

针对这个问题，帕卡德汽车公司(Packard Motor Car Company)的兴衰正好可以说明正确和错误的两种答案。12年前，帕卡德汽车是凯迪拉克汽车最害怕的竞争对手。美国经济萧条初期，在独立的高价汽车制造商中，只有帕卡德汽车公司始终屹立不倒。帕卡德汽车公司的事业之所以蒸蒸日上，是因为他们聪明地分析了顾客的购买行为，正确地推出了经济萧条时期需要的产品：价格昂贵，但技术精良、坚固实用的汽车，并且在销售活动和广告诉求中，将这款车塑造成当时负债累累、缺乏安全感的世界中安全和稳定偿付能力的象征。然而到了20世纪30年代中期，这样已经不够了。帕卡德汽车公司一直难以明确它的市场究竟是什么，尽管它销售高价汽车，却无法象征车主已经到达某种地位——或许因为车子价格还不够昂贵。虽然帕卡德也推出中价位汽车，却又无法把产品塑造为成功专业人士的价值与成就的象

征，即使新官上任，仍然没有找到正确答案。结果，就在经济繁荣时期，帕卡德汽车公司却必须和另外一家公司合并，才幸免于难。

提出“顾客购买的是什么”的问题足以证明，管理人员赖以决策的这些市场和竞争的概念是多么的不完整。

生产厨房煤气灶的厂商过去总认为竞争对手是其他煤气灶制造商，但是它们的顾客——家庭主妇，其实买的不是炉子——而是最简易的食物烹调方式，可能是电炉、燃气灶（无论是用管道煤气、天然气或罐装液化气）、煤炭炉、木柴炉，或任意一种组合方式。至少在今天的美国，野炊是惟一不考虑的烹调方式。明天，主妇们很可能会考虑使用以超声波或红外线加热的炉子（或在一种尚待发现的化学物质上煮水的炉子）。由于家庭主妇身为顾客，她们实际上决定了厂商应该生产什么，因此煤气灶制造商真正的事业应该是提供简易的烹调方式，它们的市场是食品烹调市场，竞争对手则是提供各种烹调方式的供应商。

另外一个例子是：

大约25年前，有一家小型食品包装厂商分析了自己的事业之后，提出一个问题：当顾客（杂货店）购买他们的产品时，顾客究竟购买的是什么。他们花了5年的时间辛苦研究，才找到答案——结论是杂货店非常依赖制造商提供管理方面的服务，尤其是对于购买、库存管

理、簿记和商品陈列方式，提出建议。他们向这家食品包装公司采购的其实不只是产品，因为其他许多地方也能提供相同的货源。于是，这家公司开始改变销售努力的重心。推销员转型为服务人员，首要任务是帮助顾客解决问题。当然，他们还是会推销公司的产品，但是当谈到顾客究竟需要多少竞争者的产品、如何陈列商品和销售商品时，顾客期待他们能公正客观地提出建议。顾客根据服务水准来评估他们的表现，付钱购买他们的服务绩效，销售产品反而变成公司的副产品。正因为这个决定，这家公司才能从一家微不足道的小公司窜升为业界的领导企业。

在顾客心目中，价值是什么

最后是最难回答的问题：“在顾客心目中，价值是什么？顾客采购时究竟在寻找什么？”

传统经济理论以一个名词来回答这个问题：价格。但是这个答案很容易误导大家。的确，对大多数产品而言，价格都是主要的考虑因素之一，但是首先我们必须了解，“价格”并不是一个简单的概念。

为了说明这个观念，我们先回到保险丝盒和闸盒制造商的例子，它们的顾客——电气设备承包商，非常在意价格的问题。由于承包商购买的保险丝盒和闸盒都附有业界、建筑协会和消费者共同接受的品质保证，各个品牌之间，其实在品质上差异不大，因此承包商通常都

四处寻找最便宜的产品。但是，如果把“便宜”理解为最低的制造商价格，那就大错特错了。相反，对于承包商而言，“便宜”意味着比较高的制造商价格，换句话说，这样的产品（一）最后在顾客家里的安装成本最低；（二）成本能降低是因为安装时需要的时间最少和技术水平最低；（三）制造商的成本必须够高，才能让承包商获得较好的利润。一般而言，好的电工工资也高，因此较低的安装成本省下的钱足以弥补制造商价格较高所增加的成本，而且根据这一行的传统惯例，承包商无法从安装的人工上面赚到什么钱。如果他用的不是自己的电工，那么他要求顾客支付的费用只会比实际的工资成本高一点点。他通常在账单上将所安装产品的制造商价格乘以2后，作为给顾客的开价，并从中赚取利润。因此，在承包商眼中，能够赚取最大差价的产品是——产品本身的标价高，但产品的安装成本低。如果价格代表了价值，那么对于承包商而言，制造商价格高的产品，价值反而比较高。

这个价格结构看起来似乎很复杂，但实际上，我没有看过几个比它更简单的结构。在美国汽车行业中，市场上大部分的新汽车是采取以旧换新的方式销售的，其“价格”实际上是一种介于生产商制定的新车价格、二手车和三手车的价格、三手车和四手车的价格，以及其他旧车之间的一个差价，这个差价是个经常变动的数字。整个交易错综复杂，一方面，交易商对旧车所拟定的价格和他对旧车所开的价格

之间的变量不断变化；另一方面，不同型号和规格的车辆的运营成本存在着差异，只有高深的数学才能确切算出汽车的真正“价格”。

其次，价格只代表了一部分价值，其他还包括关于品质的总体考虑：产品是否持久耐用、制造商的地位等。有时候，高价本身实际上正代表了某种价值——例如名贵的香水、昂贵的毛皮或华丽的礼服。

最后，对顾客而言，有时候，顾客所得到的服务也代表了某种价值。例如，毋庸置疑，今天美国家庭主妇购买家电的时候，主要都参考朋友或邻居购买同一种品牌时所得到的售后服务如何，例如电器出现故障的时候，能多快获得维修服务，服务品质如何，需要花多少钱，这些都是主要的决定因素。

的确，顾客对于价值的看法十分复杂，只有顾客自己才能回答这个问题。企业管理层甚至不应该试图对其进行猜测，应该以系统化的方式直接向顾客探询真正的答案。

我们的事业将是什么

到目前为止，所有关于“我们的事业”本质的问题都和现况有关。但是企业管理层也应该问：“我们的事业将是什么？”这个问题牵涉到四个问题。

首先，是市场潜力和市场趋势。假定在市场结构和技术都没有任何基本变化的情况下，5年、10年后，我们预期市场会变得多大？哪些因素会影响市场的发展？

其次，经济发展、流行趋势和品味的变化，或竞争对手的动作，分别会导致市场结构发生什么样的改变？而定义“竞争者是谁”的时候，必须以顾客认为他所购买的产品和服务是什么为依据，而且也必须包括直接和间接的竞争。

第三，哪些创新将改变顾客需求、创造新需求、淘汰旧需求、创造满足顾客需求的新方式、改变顾客对价值的看法，或带给顾客更高的价值满足感？要回答这个问题，不仅需要工程技术或化学领域的创新，而且也需要探讨企业所有的活动领域。无论邮购业、银行业、保险业、办公室管理、仓库管理，或是冶金、燃料业，都有其独特技术。创新不只是企业达到市场目标的手段，同时也形成一股动态的力量，企业致力于推动创新，而创新的动力也倒过来影响企业。我并不是说，从事“纯粹的研发”是企业的功能之一——尽管在许多情况下，企业的确发现研究是获得销售成果的有效方式，然而，运用日益增进的知识不断改善我们“做”的能力，是企业的重要任务之一，也是企业生存与繁荣的要素。

最后，今天还有哪些顾客需求无法从现有的产品和服务中获得充分满足？能否提出这个问题，并且正确回答问题，通常就是持续成长

的公司和只能搭上经济繁荣或产业兴盛的潮流乘势而起的公司真正的差别所在。任何人，只满足于随波而升也将会随波而降。

当然，要说明如何成功分析顾客尚未满足的需求，西尔斯公司已经是个绝佳的范例，这个问题实在太重要了，需要进一步进行阐述。

前面提到的保险丝盒和闸盒制造商在第二次世界大战后面临发展方向的抉择，于是他们在1943年提出了上述问题，也找到正确答案：顾客需要的闸盒和保险丝盒必须能比现有设备负荷更高的电量，容纳更多的电路，因为现有设备主要是在家庭电器还不普及时设计出来的。新的设计不仅能负荷几乎两倍的电量，而且所花的钱远低于两个现有设备相加的总和。房屋业主需要增加额外电路时，只需要求电工拆掉现有配电盘，装上新的高负荷配电盘，而不需要安装第二个标准型低负荷配电盘，所以，新的设计既简单，又便宜。这家制造商快速成功的第二个原因是，他们能成功分析问题，并且找到正确答案，设计了顾客需要的高负荷配电盘。但是，他们没有看清另外一个顾客尚未满足的需求是造成其后来令人失望的业绩的主要原因。这家公司的管理层不了解，除了改善配电盘之外，顾客还需要自动断电器，以取代累赘的保险丝，因为每次保险丝烧断的时候，都需要一根根检查替换，十分麻烦。更糟糕的是，管理层虽然看到了需求，却以自己的判断来取代顾客的判断，他们认为顾客根本不了解自己的需求，也还没有准备好接受这么激烈的改变。结果，两家竞争对手在1950年相继推

出家用电器保护器，这家公司措手不及，而他们认为“还没有准备好”的顾客则纷纷掉头而去，转而购买竞争对手的产品。

我们的事业应该是什么

关于“我们的事业”所做的分析，至此还没有真正完成。企业管理层还需要自问：“我们是否在从事正确的事业？还是我们应该改变我们的事业？”

当然，许多公司都是在意外情况下跨入新事业，而不是有计划地朝既定方向发展。但是决定将主要的能量和资源从旧产品转移到新产品，换句话说，决定让整个事业不再只是意外的产物，必须以下列分析为基础：“我们的事业是什么？我们的事业应该是什么？”

有一家成功的美国中西部保险公司分析了顾客需求之后，得出的结论是：传统寿险无法满足顾客的主要需求——保障现金购买力。换句话说，保险公司必须推出包含标准寿险、年金储蓄、证券投资的套装产品。为了满足顾客需求，这家保险公司买了一家管理良好的小型投资信托公司，参加保险和年金方案的老顾客和新顾客现在都可以购买信托凭证。这家公司不仅跨入证券投资管理业，而且也开展投资信托凭证的业务。

另外一个例子是，一家商业书籍出版商最近从销售导向转为服务导向。这家出版社原本专门为商界人士出版有关经济形势分析、税

法、劳资关系和政府法令的相关报告，在第二次世界大战期间快速扩张，在战后初期，也持续成长。尽管他们的订户一年年增加，总销售量却从1949年开始停滞不前，实际获利更是逐渐下滑。经过分析后，他们发现问题出在续订率太低。事业部门不但需要费更大的力气，保持总销售量不再下滑，而且说服旧订户续订的高成本侵蚀了新订户带来的利润。因此管理层的观念必须改变，将事业重心从争取新顾客，改为留住老顾客。如此一来，他们的目标也必须改变，过去总是把新订单的目标定得很高，现在则强调续订率，因此事业重心也必须从推销产品转为服务于顾客，同时还必须改变组织结构，地区销售经理的角色转变为主要为续订率负责，地区销售经理下面各有一位销售主管和服务主管向他报告，业务人员的任用标准、薪酬制度和培训方式，也都必须彻底改变。出版物的内容更需要大幅翻新，增加更多分析长期经济趋势和企业长期规划的内容。

大家都已经非常了解因为创新而导致事业本质改变的情况，在此不必多加赘述。所有重要的工程公司和化学公司大多数都因为在新事业中注入创新的活力而成长，保险公司也一样，追溯保险公司成功的轨迹可以发现，这些公司大都能在保险业务上有所创新，从而发展出新事业。最近健康保险、住院保险与医疗保险的急剧成长，正是最好的例子。

生产力方面的考虑也可能激发事业本质改变。

一家小型圣诞玩具批发商为了一年到头都能利用公司的主要资源——训练有素的销售人员，而增加了一项截然不同的新业务——批发海滩装。在这个例子里，增加新事业是为了充分利用时间。

另外一家小型制造商为了更有效地运用资源，决定完全放弃生产机器零件，只从事焊接技术顾问的业务。尽管他们的生产事业依然有利可图，却和其他数百家小公司没什么两样，但在焊接顾问的领域，他们却独树一帜。如果继续从事制造业，公司将无法有效地运用真正具生产力的资源——可焊接专业技术，而且投资报酬率也很低。

还有一个例子也显示出企业如何为了有效地运用管理资源，而改变事业本质。20年前，一家成功的小型专利药厂觉得公司高薪聘请的专业管理团队没能充分发挥效率。为了提升生产力，他们决定将业务范围从生产药品，扩大为管理大量销售的全国性品牌商品。这家药厂的本业仍然经营得很成功，但是他们开始系统化收购拥有自己的品牌，却因经营不善而不太成功的小公司，包括宠物食品公司、男性化妆品公司、化妆品与香水公司等。他们派驻管理人员进驻每一家公司，大幅提升获利水准。

不过，不应该单单因为利润的考虑而改变事业本质。当然，当利润实在太差时，只好放弃这个事业，但通常市场地位、创新或生产力等指标几乎都早早地预告了事业的衰败。考虑利润当然会限制企业跨入某个事业，事实上，这也是利润衡量指标的主要用途——防止管理

层不断投入资金和心力到衰颓不振的事业，而不是设法强化不断茁壮成长的事业。至少，好的利润衡量指标应该防止企业听信最危险而骗人的托词：由于帮忙吸收了“管理费用”，原本不赚钱的事业其实对企业也有所贡献（也就是会计师所谓“两个人一起生活的费用和独居一样便宜”的道理，但其实两种说法都同样不合理和不可信）。

如果从市场地位、创新和生产力的角度来看，跨入新事业领域的决定符合了企业构成的基本条件的话，那么管理层的责任就是要设法获得企业必要的最低利润。直言不讳地说，这就是公司付钱聘请管理人员的目的所在。如果管理人员无法在合理的时间内让公司获利，那么管理人员就有责任让位，让其他人尝试做好这份工作。

这只是换了一种方式来说明企业必须通过目标来管理。企业设定目标时，必须以对企业而言最正确而期望的方向为依据，不能为了权宜之计，或顺应经济潮流。也就是说，企业管理不能倚赖“直觉”。事实上，在现代工业经济体系中，从决策到成果的时间拉得很长，无论公司大小，依赖直觉的管理者都是企业难以负担的奢侈品。在管理完善的企业中，利润不是意外的收获，而是刻意追求的结果，因为企业都必须盈利。

当然，企业目标不是火车时刻表，或许企业目标可以和海上导航的指南针相比拟。指南针会明确指出通往港口的直线方向，但是在实际航程中，船只可能会为了避开暴风雨，而多绕几里路，可能在浓雾

中放慢速度，在遭遇飓风时，整艘船会停下来，甚至可能在汪洋大海中改变目的地，重新设定指南针，驶向新的港口——或许原因是战争刚刚爆发，或许只不过因为船上载运的货物在途中就已售出，不过，4/5的船只仍然会在预定的时间内驶进原定港口。如果没有指南针指引方向，船只不但无法找到正确的港口，也无法估计需花费的时间。

同样，企业为了达到预定目标，途中可能需要绕道，以避开障碍。的确，能够迂回而行，避开阻碍，而不是直接硬碰硬，是做好目标管理的重要条件。面临经济萧条时，进度可能会慢很多，甚至短暂地停滞不前，而新情况——例如竞争者推出新产品——可能使目标有所改变，这也是为什么企业必须不断检查目标。尽管如此，设定目标后，企业才能朝着正确的目的地前进，而不是完全只受天气、风向或意外状况的摆布。



第7章　企业的目标

单一目标的谬论——企业目标的8个关键领域——“有形”和“无形”的目标——如何设定目标——衡量艺术和科学的偏低地位——市场地位、创新、生产力和“贡献值”——实物资源和财力资源——利润率有多大——理性的资本投资政策——其余关键领域

今天，绝大多数关于目标管理的讨论都谈到寻找一个正确的目标。但是这种做法不但会像寻找点金石一样徒劳无功，而且必然有害无益，误导方向。

例如，一味强调利润，会严重误导管理者，甚至可能危害到企业的生存，以至于为了今天的获利而破坏了企业的未来。管理者可能因此拼命扩张目前销路最好的产品线，忽视了市场的明日之星，缩减其研发经费、广告支出和其他的投资。更重要的是，由于计算利润率时，是以资本投资为分母，因此他们将尽量降低可能提高资本投资的支出，以提高利润率，结果导致设备逐渐落伍。换句话说，一味强调利润率的做法会引导管理者采取最糟糕的经营方式。

企业管理是在设法平衡各种需求和目标，因此需要判断力。寻找单一目标，基本上就等于在寻找一种方程式，使得判断力毫无用武之地，这是非理性的；只有缩小范围、减少替代方案、明确重点，以事实为基础，建立衡量行动与决策效益的可靠标准，才能有良好的判断。因此，由于企业的本质使然，必须建立多重目标。

那么，企业的目标应该是什么呢？只有一个答案：任何一个其绩效和结果对企业的生存和兴旺有着直接和举足轻重影响的领域，都需要有目标。由于管理层的每个决策都会影响到这些领域，因此每个管理决策也都应该考虑到这些领域，这些领域决定了企业管理的实质意义所在，需要达到哪些具体成果，要达成哪些目标，以及需要采取哪些有效的做法。

这些关键领域的目标应该能做到五点：能用简洁易懂的语言说明所有的企业现象；在实践中接受检验；能预测行为；在决策制定过程中，就能加以评估；能让实际经营者分析自己的实践，并因此改善经营绩效。正因为追求最大利润的传统定理无法通过这样的检验，因此势必遭到淘汰。

乍看之下，不同的企业似乎会有截然不同的关键领域，以至于无法归纳出一个适用的通则。的确，在不同的企业中，各个关键领域强调的重点都不同，每家企业在不同的发展阶段也会强调不同的重点。

但是无论从事哪一种行业，经济情势如何，企业规模是大是小，或发展到什么阶段，关键领域都不会改变。

企业应该设定绩效和成果目标的领域共有8个：包括市场地位、创新、生产力、实物和财力资源、获利能力、管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度、社会责任。

大家对于前5个目标应该不会有什么异议，但是却反对纳入无形的指标——包括管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度以及社会责任。

然而，即使管理只不过是经济学的应用，仍然需要涵盖这三个领域，并且要求设定目标。这三个领域都属于正式企业经济理论的一部分，如果过于忽视管理者绩效和培养管理者、员工绩效和工作态度以及社会责任，很快就会造成企业在市场地位、创新、生产力、实物和财力资源、获利能力方面的具体损失，最后终结企业的生命。这几个领域都不太容易进行量化分析和数学计算，与经济学家，尤其是现代经济分析家惯于分析的形态截然不同，因此令经济学家头痛不已。但是，不能因此就不将这几个项目纳入目标的考虑之中。

经济学家和会计师之所以认为这几个领域不切实际的原因——谈的都是原则和价值问题，而不牵涉到金额、数目——正说明了为什么

这几个领域是企业管理的核心，其实和金额数字同样具体、实际，而且可以衡量。

企业原本就是人类的社会组织，企业的经营绩效也就是人表现出来的成绩。人的团体必须以共同的信念为基础，必须用共同的原则来象征大家的凝聚力。否则组织就会瘫痪而无法运作，无法要求成员努力投入，获得应有的绩效。

如果这类考虑过于抽象，那么管理层的职责就是设法把它变得更具体。如果忽视了这些领域，不只会危及企业竞争力，也容易引起劳资问题，或至少降低生产力，并且由于企业不负责的行为，而激起社会对企业的诸多限制。同时，这也意味着企业还要冒另外一个风险——雇佣了一批毫无生气、庸庸碌碌、随波逐流的管理者——那些习惯于考虑自己利益而不是考虑企业共同利益的管理者，那些变得自私、心胸狭隘、缺乏进取心、无领导才能和洞察力的鼠目寸光的管理者。

如何设定目标

真正的困难不在于确定我们需要什么目标，而在于决定如何去设定目标。

要做好这个决定，只有一个有效的方法：先确定每个领域中要衡量的是什么，以及衡量标准是什么。因为采用什么衡量标准，决定了

企业要把注意力的焦点放在哪些方面。如此一来，该做的事情会变得更具体和透明化，衡量标准中所包含的项目也变得彼此相关，不必再分心注意没有包括在内的项目。“智力就是智力测验的结果。”心理学家常用这句老掉牙的话来提醒大家，智力测验并非无所不能，绝不出错。然而父母或师长（包括很清楚这种理论和计算方式并不可靠的人），仍然忍不住去注意看似精确的“智商”分数。

不幸的是，目前针对企业关键领域设计出来的衡量方法，大半比智力测验还不可靠。我们只有在衡量市场地位上，建立了比较充分的观念。对于像获利能力这么明显的目标，我们却只有一把橡皮尺，缺乏实际的工具来衡量必须达到多高的利润率。至于创新，甚至生产力的衡量标准，我们几乎也一无所知。在其他领域——包括实物和财力资源——我们只会陈述意图，却无法说明要达到的具体目标和衡量标准为何。

这个崭新的题目是今天美国企业管理相关理论、研究和发明最活跃的新领域。许多公司纷纷致力于厘清关键领域的定义，思考应该衡量的项目，并设计衡量工具。

几年内，我们对于应该衡量哪些项目的知识和衡量能力都将大幅提升，毕竟25年前，我们对于市场地位的基本问题，并不会比今天我们对于生产力、甚至员工的效率和态度，了解更多。今天大家对于市

场地位的观念之所以比较清楚，并非这个领域有什么特别之处，而是靠辛勤专注的努力，以及充分发挥想像力的结果。

此时我们提出的只是“进度报告”，只勾勒出尚待完成的工作，而不能算是成果报告。

市场地位

衡量市场地位时，必须同时对照市场潜力及竞争对手的表现（无论是直接竞争还是间接竞争）。

“只要销售额一直成长，我们不在乎市场占有率高低。”我们经常听到这样的说法，听起来似乎很有道理，但是一经分析就站不住脚。销售额本身无法充分反映企业经营的绩效、成果或前途。公司的销售额或许上升了，但实际上却快速迈向衰败；公司的销售额可能下降，但原因可能不在于他们不懂营销，而在于这是个日渐没落的行业，最好赶快改行。

有一家炼油设备公司销售额年年成长。但事实上，新的炼油厂都向竞争对手购买设备。由于这家公司过去供应的设备日渐老旧，需要修理，而这类设备的替换零件通常都会向原厂采购，因此销售绩效仍然暂时上升。不过老顾客迟早会开始引进更有效率的新设备，而不再一直修补老旧过时的设备。到了那时候，几乎可以确定老顾客会开始

采购竞争对手设计制造的产品。这家炼油设备公司因此面临被淘汰的危机——而后来也确实关门大吉了。

销售额的绝对数字不代表什么意义（销售数字必须对照实际和潜在的市场趋势来看，才有意义），但市场地位本身却具有实质的重要性。企业的市场占有率如果没有达到一定的程度，就变成不重要的供应商，只能根据其他大型供应商的定价决策来制定自己的价格。可能会因为任何小小的挫败，而面临全面出局的危机。由于竞争变得很激烈，经销商在削减库存时，会倾向淘汰周转太慢的商品，顾客则通常喜欢一窝蜂购买最流行的产品。在经济萧条时，小型供应商的销售量可能非常低，以致无法提供必要的服务。究竟供应商的销售额在低于哪一点时，会被边缘化，每个行业情况都不一样。即使在同一产业中，不同的价格等级，也会出现不同的标准。每个地方情况也不一样。但是无论如何，变成被边缘化的小供应商都是很危险的事，最好还是要设法维持最低限度的市场地位。

相反，即使没有反托拉斯法，市场地位太高，也不是聪明的做法。领导企业在取得市场主导地位后，往往过于安逸，丧失斗志。垄断者通常因为自满而衰败，而不是败在公开的对抗上。原因是市场霸主在内部进行任何创新时，都会遭到很大的阻力，也变得非常难以适应改变，而且市场领导企业总是把太多的鸡蛋放在同一个篮子里，又

经不起任何经济波动。换句话说，市场地位有其上限和下限，尽管对大多数的企业而言，前者带来的危险似乎比后者要大多了。

要设立市场地位的目标，企业必须确定它的市场是什么——顾客是谁、顾客在哪里、购买哪些产品、顾客心目中的价值何在、顾客有哪些还未满足的需求。深入研究后，企业再以此为基础，根据自己的产品线，也就是根据企业所满足的顾客需求，来分析产品或服务。

所有的电容器可能外表都一样，以相同的技术制造，也出自同样的生产线。然而在市场上，新收音机所用的电容器却和修理收音机时用来替换的电容器完全不同，而且两者又和在外形上毫无差别的电话机电容器很不一样。如果美国南方人购买电容器时重视的是能否抗白蚁，而西北部的人则重视电容器抗高湿度的能力，那么维修收音机所用的电容器又要分为不同的产品线。

企业必须决定每条生产线的市场何在——实际的规模和潜力、经济和创新趋势，而且定义市场时，必须以顾客为导向，同时考虑直接与间接的竞争对手。只有如此，才能真正设定营销目标。

大多数的企业都需要不止一个营销目标，而需要7个营销目标：

1.现有产品在目前市场上的理想地位，以销售额和市场占有率来表示，同时和直接与间接竞争对手相比较。

2.现有产品在新市场上的理想地位，以销售额和市场占有率来表示，同时和直接与间接竞争对手相比较。

3.应该淘汰哪些旧产品——无论是为了技术原因、市场趋势、改善产品组合，或只是管理层考虑应该从事的事业后所做的决定。

4.目前市场需要的新产品——产品的数量、性质以及应该达到的销售额与市场占有率。

5.应该开发的新市场和新产品——以销售额和市场占有率来表示。

6.达到营销目标和适当的定价政策所需要的销售组织。

7.服务目标，衡量公司如何以产品、销售和服务组织，提供顾客认为有价值的东西。

服务目标应该至少和竞争市场地位所设定的目标一致。但通常达到和竞争对手相同的服务水准还不够，因为服务是建立顾客忠诚度最好的方法，也是最容易的方法。服务水准绝不能靠管理层的猜测或“大老板”偶尔和重要顾客闲聊时的印象来评估，必须定期对顾客进行公正客观而系统化的意见调查。

在大公司里，可能需要采取年度顾客意见调查的形式。通用汽车就是个很好的例子，可以充分解释为什么他们的事业经营得如此成

功。小公司则可以运用不同方式，达到同样效果。

有一家很成功的医疗用品批发商的总裁和董事长每年都拜访公司600位顾客中的200家医院。他们在每家医院待一整天，不推销产品——他们拒绝接受订单，而是花时间讨论顾客的问题与需求，并且要求顾客对他们的产品和服务提出批评。这家公司的最高主管将每年的顾客调查看成首要之务。在过去12年中，这家公司能够成长18倍，都要归功于这种作风。

创新

每家公司都有两种形态的创新：产品与服务的创新，以及提供产品与服务所需的各种技能和活动的创新。创新可能源自市场与顾客的需求，需求可能是创新之母。有时候，则是学校和实验室中的研究人员、作者、思想家和实践者在技术和知识上的进步而引发了创新。

设定创新目标的问题在于难以衡量不同创新的相关影响和重要性。企业都希望在技术上取得领导地位，但是我们怎么样才能决定何者更为重要呢？是一百个立即可用、能改善产品包装的小小创新，还是下了十多年工夫、可能会改变事业本质的化学上的大突破？对这个问题，不但不同的公司会有不同的答案，即使是两家不同的制药公司，都可能有不同的看法。

因此，创新目标可能永远不会像营销目标那么清楚。为了设定创新目标，企业管理层必须先根据产品线、既有市场、新市场，通常也根据服务上的要求，预测达到营销目标需要的创新。其次，也必须评估企业所有活动领域中在技术上可能出现的新发展。这类的预测最好分成两部分：一方面着眼于不久的将来就会出现的具体发展，只是实现已有的技术创新；另外还要放眼更长远的未来，把目标放在日后可能出现的技术创新上。

以下是一般典型企业设定的创新目标：

1. 为了达到营销目标所需的新产品或新服务。

2. 由于技术改变，导致现有产品落伍，需要的新产品与新服务。

3. 为了达到市场目标，同时顺应其中的技术改变，需要进行的产品改进。

4. 达到市场目标需要的新流程，以及在旧流程上有所改进——举例来说，改善生产流程，以便达到价格目标。

5. 在企业所有重要活动领域的创新和改善——无论在会计或设计、办公室管理或劳资关系方面——以跟上知识与技能的新发展。

企业经营者千万不要忘记创新是一个缓慢的过程。许多公司今天之所以能居于领导地位，要归功于25年前的辛苦耕耘。许多目前还默

默无闻的公司，可能因为今天的创新，将成为明天的产业龙头。成功公司面临的危机是，总是志得意满地挥霍前人累积的创新成果。因此需要建立衡量标准，来评估创新活动是否成功。

针对过去10年的绩效做个评估，就可以达到这个目的。所有重要领域的创新是否能与公司的市场地位等量齐观？如果不能，公司就是在吃老本，终将耗尽过去积累的创新资本。公司能否为未来发展出足够的创新资源？还是只依赖外界的研究成果——例如大学、其他企业，甚至国外的研究，结果可能不足以满足未来的需求？

在很少出现重大技术变化的领域，更需要刻意强调创新的重要。制药公司或合成有机化学品公司的每个员工都知道，公司要继续生存下去，就必须培养起每隔10年就将3/4的产品汰旧换新的能力。但是在保险公司中，有多少员工了解，公司能否成长（甚至能否生存）完全要看他们能否开发出新的保险形式、改良现有方式，并且不断开发更新、更好、更便宜的方式来销售保险方案和理赔呢？技术变化越是不显著的产业，企业组织就更容易变得僵化；因此强调创新也就变得格外重要。

有人可能争辩说：这类目标完全是“大公司的玩意儿”，只适合通用电气公司或通用汽车公司，小公司根本不需要。尽管小公司或许不需要如此详尽地分析需求和目标，但这表示小公司反而更容易设定创新目标，而不是说小公司不需要设定目标。事实上，我认识的好几

家小公司主管都强调，规模小最大的优势之一，就是比较容易规划创新。其中一家货柜制造公司的总裁（年销售额不到1000万美元）表示：“公司规模小的时候，你们比较接近市场，很快就知道市场上需要什么样的新产品。我们的工程部门也很小，工程师知道不可能什么都由自己来完成，因此他们会眼观六路，耳听八方，注意任何可能派得上用场的新技术。”

生产力和“贡献值”

生产力衡量标准是惟一能够确切地体现管理能力，并且比较企业各部门管理效能的标准。因为生产力涵盖了企业投入的一切努力，排除了企业无法掌控的任何东西。

每家企业能够运用的资源都差不多，除了少数垄断性事业之外，在任何领域中，一家企业和另外一家企业惟一的差别，就在于各个层次的管理品质。而能衡量这个关键因素的惟一方法，是通过生产力评估来显示资源的运用和产出状况。

华尔街的财务分析师把克莱斯勒汽车和通用汽车的利润率做比较，其实这毫无意义。通用汽车自行生产大多数的汽车零件，只对外采购汽车车体、轮子和刹车。克莱斯勒汽车直到最近都还是一家汽车组装公司，自己只生产汽车引擎，但引擎在整部汽车中只占了一小部分的价值。两家公司的生产流程组合完全不同，但都销售完整的汽

车。就通用汽车而言，售价大部分用来弥补通用汽车本身在生产过程中的投入；在克莱斯勒，售价大部分用来付款给独立的零件供应商。通用汽车的利润所显示的是七成的成本与风险，克莱斯勒的利润所显示的则只有三四成的成本与风险。显然通用汽车的利润率应该比较高，但是到底应该高多少？惟有通过生产力分析，才知道两家公司如何善用资源，并且从中获取多大的利润，也才能看出哪家公司经营得比较好。

但是我们之所以需要这样的衡量标准，是因为管理者最重要的工作就是不断改善生产力。这也是最困难的工作，因为生产力代表了许多不同因素之间的平衡，而这些因素大都是定义模糊且不易衡量的项目。

到目前为止，企业还没有发展出衡量生产力的标准。仅仅在过去几年中，我们才找到一种只能使我们界定什么是我们必须衡量的基本的概念——经济学家称之为“贡献值”。

所谓“贡献值”是指营业毛收入（公司销售产品或服务的所得）和支出（公司购买原料和供应商提供的服务所花的费用）之间的差距。换句话说，“贡献值”包含了企业的一切努力所耗费的成本，以及从努力中获得的报酬，说明了企业对于最终产品所贡献的资源有多少，以及市场对于企业的努力评价如何。

贡献值不是一剂灵丹妙药。只有当各种成本构成有经济意义的数字时，贡献值才能用于分析生产力。这有可能需要对传统的会计概念、数字和方法进行重大的改革。由于管理费用是按百分比全面分摊的，这使得真正的成本分析难以实施。因此，我们不得不放弃这种沿袭多年的做法。我们必须全面考虑折旧费应该用于什么——冲抵资本开支，衡量设备价值的耗减，或提供设备更新的费用。我们不可能满足根据经验来估计折旧的百分比。简而言之，会计数据必须把焦点放在满足经营企业的需求上，而不是只着眼于税务和银行的要求或证券分析师的无稽之谈（尽管许多投资人趋之若鹜，把错误信息当成理财圣经）。

贡献值不会衡量由部门间的配合或组织结构而产生的生产力，因为这些代表的是“定性”的生产力，而非“定量”的生产力，贡献值却是严格的量化指标。不过“定性”的因素仍然是重要的生产力因素。

然而，在这些限制下，企业应该可以通过贡献值，理性地分析生产力，并且设定提高生产力的目标。尤其应该可以运用“经营研究”和“信息理论”等新工具，系统化地分析生产力。这些工具的目标都是找出各种可供选择的行动方案，并且预估可能的结果。生产力问题主要在探讨各种资源的可能组合方式，并且找出能够以最小的成本或

努力，获得最大产出的组合。因此，我们现在应该有能力处理基本的生产力问题了。

究竟在何时何地，在哪些限制和条件下，才有可能以资本设备取代劳动力，来提高生产力呢？我们如何区分创造性的管理费用和寄生性的管理费用？创造性的管理费用可削减所需的综合成本，而寄生性的管理费用只增加成本。什么是运用时间的最佳方式？什么是最好的产品组合？什么是最好的生产流程组合？我们不应该再臆测这些问题，而可以系统化地找出正确答案。

贡献值的概念清楚显示了生产力的目标为：

1.在现有流程中，提高贡献值在总收入中所占的比率，换句话说，企业的首要任务必须是让采购的原料或服务，发挥最大的效用。

2.提高贡献值保留为利润的比例。也就是说，企业必须提高自有资源的生产力。

实物与财力资源

企业需要哪些目标，以及如何衡量目标达成状况，都因公司而异。而且和其他领域不同的是，当谈到实物与财力资源时，并非所有的管理者都会参与目标的设定；规划实物和财力资源不虞匮乏，主要是高层主管的职责，执行这些计划则是专职部门的工作。

不过，实物资源和财力资源非常重要，不容忽视。任何需要处理物质商品的企业都必须有办法获得所需物资，也必须确保资源供应无缺。企业都需要物质设施——工厂、机器、办公室，而且每家企业也都需要财力资源。寿险公司可能称之为“投资管理”，而且可能把它看得比营销或创新还重要，但对玩具批发商来说，财力资源可能只是单纯的获得季节性贷款的问题。然而，除非确定能获得所需的财力资源，否则两家公司都无法运营。没有预先规划运营所需的资金，就贸然设定目标，就好像还没有点着炉火，就急着把肉放进烤箱一样。目前，人们太习以为常地将实物资源、物质设施以及提供资本的目标当做“应急之策”，而不是看做深思熟虑的谋略。

有一家大型铁路公司耗费了大量的金钱和时间预测运输量，然而当董事会要决定一笔数千万美元的新设备采购方案时，却没有任何有关投资报酬率的数字可供参考，也没有人说明采购新设备的必要性，单凭公司出纳拍胸脯保证可以筹措到低利资金，就说服董事会拍板定案。

另外一个有关运用资源的著名案例，是美国西部的克朗·泽勒巴克（Crown-Zellerbach）造纸厂的长期造林政策。这个政策的目标是确保未来木材仍然供应无虞，克朗·泽勒巴克公司才能在造纸业中继续生存下去。由于每一棵树木从幼苗长成大树，都需要50年以上的时间，今天为了取代被砍伐的树木而种下的每一棵幼苗，投下的资金都

要到2000年才能回收。由于克朗·泽勒巴克公司预期纸和纸浆的消耗量将继续急剧上升，单单砍一棵树，就种一棵树，已经不敷所需。今天每砍一棵树，就必须种植两棵树，才足以供应50年后的需要量。

尽管不是很多公司都面临如此严重的物料供应问题，但有相同困扰的公司通常都很清楚其严重性。因此所有的大型石油公司都努力探勘新油井；大型钢铁厂也开始有系统、有计划地寻找新铁矿。但是一般企业多半不太担心未来物料供应的问题，像西尔斯这么有计划、有系统地开发新货源的公司其实寥寥无几。几年前，当福特公司宣布将有系统地为它的西海岸组装厂开发供应商时，某家大厂的采购代理视之为“过激的创新”。其实任何一家制造商、批发商、零售商、公共事业或运输业，都需要好好思考物资供应的问题，并制定基本政策。

公司应该依赖单一厂商供应材料、零件或产品吗？这样做或许可以享受到大量采购的价格优势。当物料短缺时，长期大量采购的大客户通常都享有优先供货的权利；与供应商关系紧密，往往也可以导致设计比较精良、更严格的质量管理。还是，公司应该分别向几家不同的厂商采购物料？如此一来，公司就有独立性，不会因为单一供应商内部发生罢工，就被迫停产。甚至还有可能因为几家供应商彼此竞争，而享受较低的价格。

无论决定是什么，设定的目标都应该是设法供应企业所需物料，以达到预定的市场地位和创新目标。

同样重要、但更加少见的是良好的设备规划。许多公司都不清楚什么时候应该停止翻修旧工厂，开始建造新工厂，什么时候应该更换机器和工具，什么时候应该盖新的办公大楼。使用落伍的老旧设备所耗费的成本通常隐而未见。的确，在会计账簿上，老旧的工厂或机器可能非常赚钱，因为折旧已经摊提完毕，账面上看起来，似乎不需花费任何运营成本。但是大多数管理者都知道这是不对的，要完全不受数字的蛊惑，其实并不容易。

显然设备过多或不足都非常危险。有形设备无法临时建造，必须事先规划。

今天可用的设备规划工具都是由哥伦比亚大学企业经济学家迪安（Joel Dean）(特别参见迪安的著作《资本预算编列》（Capital Budgeting，New York：Columbia University Press，1951）以及他的精彩的文章“衡量资本生产力”（Measuring the Productivity of Capital），刊登于1954年1月号的《哈佛商业评论》。)所开发出来的，十分容易操作，无论公司大小，都可以用这个工具来决定公司规模达到基本目标时，需要哪些有形的设施和设备，并预先规划。如此一来，就必须拟订资本支出预算，于是产生了另外一个问题：我们需要多大的资本，以何种形式呈现，资金又从何而来？

寿险公司长期以来都设有资本目标。他们很清楚，公司每年都必须获取一定数额的现金，以支付理赔的金额。他们也知道这笔钱必须

来自于投资所得，他们据此设定最低投资报酬率。的确，对寿险公司而言，“利润”只不过是投资收入超出预定最低投资报酬率的部分。

此外，通用汽车、杜邦、切萨皮克俄亥俄铁路公司也都有资本供应计划。美国电话电报公司更特别重视资本供应规划，甚至指派一位高级主管，专门负责这项工作。

整体而言，企业经营者常常都等到公司财务拮据时，才开始担心资本供应的问题。然而这时候才开始规划，为时已晚。至于筹措新资金时，究竟应该内部筹款，考虑长期或短期贷款，还是采用发行股票的方式，这些重要问题都必须仔细思考评估，因为答案大体决定了企业应该采取哪一类型的资本支出。针对上述问题所做的决定，将影响公司定价、股利、折旧和税务政策等重大决策。除非预先思考，未雨绸缪，否则不重要的投资方案可能点点滴滴地耗尽公司可用的资本，等到要进行重大投资时，反而资金不足。包括许多管理好、声望高的公司在内，许多公司都因为没有思考资金供应和设定资本目标的问题，而在成长的路上碰到阻碍。结果经营者虽然在营销、创新和提升生产力上有亮丽表现，却徒劳无功，一切化为泡影。

利润率有多大

利润有三个目的。首先，利润衡量企业付出的努力有多少净效益，以及是否健全。利润确实是企业绩效的最终检验。

其次，利润是弥补继续维持事业的成本（包括更新、淘汰、市场风险和其他不确定因素）的“风险溢价”(有关这一名词的讨论，请参见拙著《新社会》（New Society，New York：Harper&Bros.，1950），尤其是第4章。)。由此观之，根本没有“利润”这回事，只有“经营事业的成本”和“继续维持事业的成本”。企业的任务是赚到足够的利润，“继续维持事业”，但能做到这点的企业还不够多。

最后，利润或者直接地以自我集资的手段，从留存的积累中提取资金，或是间接地通过提供诱因，以最适合公司目标的形式吸引新的外部资金，保障未来用于创新和发展的资金的供应。

这三种利润的功能都和经济学家追求最大利润的理论无关，强调的反而是“最小利润”的概念——也就是企业求生存发展所需的最小利润。因此获利目标衡量的不是企业所能创造的最大利润，而是企业必须达到的最小利润。

要找出最小利润，最简单的方法就是把重心放在利润的第三个功能——获取新资本的方式上。显而易见，企业需要的利润率是企业期望的融资方式在资本市场上的利率。如果采用自有资金，就必须创造足够的利润，因此一方面现有资金能达到资本市场的报酬率，另一方面还能产生所需的额外资本。

今天美国大多数的企业确定获利目标时，都是根据这个原则。当会计师说“我们的目标是达到25%的税前投资报酬率”时，他的意思是：“要以我们愿意付出的成本，获得我们想要的资本种类和资金，我们最少需要达到25%的税前投资报酬率。”

这是个合理的目标。越来越多的企业采取这种方式，代表了一大进步。这个方法只要稍加改善，就更容易使用。首先，正如同迪安所说，(Most effectively in the Harvard Business Review article mentioned above.)获利能力必须将时间因素考虑在内。除非我们知道多少年后可以获得这样的利润，否则获利能力根本是毫无意义的假象。因此谈到预期利润时，应该具体说明预期总利润除以投资期之后，所呈现出来的现值，而不是以年度报酬率来计算。资本市场计算债券或类似证券的报酬率时，采用的就是这种方式；毕竟整个利润的概念都是以资本市场的考虑为基础。这种方法也克服了传统会计方式最大的缺点——迷信年度具有经济上的意义或能反映实际情况。只有设法摆脱一位企业总裁所谓的“会计年度毫无必要的严苛限制”，才有可能实施合理的管理。

其次，我们应该把报酬率当做好年头和坏年头平均之后的结果。企业或许真的需要达到25%的税前利润率，但是如果25%是景气好时公司的利润率，那么投资期间的平均利润率就不可能有这么高。我们可能必须在景气好的年头达到40%的利润率，才能在12年内达到平均25%

的利润率。因此我们必须了解需要达到多高的实际利润率，才能得到我们所期望的平均利润率。

今天针对这类需求，已经有适当的工具，就是“损益平衡点分析法”。通过损益平衡点分析，我们能相当准确地预测不同经营条件下的投资报酬率幅度——尤其当分析数字经过调整以显示数量和价格的变动时。

对于一些规模小、经营单一的小公司而言，只要了解资本市场所需的最小利润概念就够了。对大型企业而言，只了解这个观念还不够，因为预期报酬率只是其中一个因素，另外一个因素是其中涉及的风险。或许你们的税前投资报酬率是40%，但是失败的风险可能高达50%。那么这桩投资案难道会比投资报酬率只有20%，但是却不需冒任何风险的稳当生意好吗？

就无法走回头路的既有投资而言，把目标放在25%的税前投资报酬率，或许已经很好了。但是对于新的投资决策，管理层必须能够说：“我们的目标是扣掉所有成本（包括资金成本）后的预期报酬和预估风险的比率为1.5：1、1.33：1或1.25：1。”否则就无法拟订合理的资本投资政策。

如果没有合理的资本投资政策，就不可能拟订实际的预算，尤其对大型企业而言，更是如此。要推动有效的分权化管理，企业必须制

定合理的资本投资政策，否则高层管理者总是会任意核准投资或保留资本，并且专横地集中掌控现金。合理的资本投资政策也是提升管理精神的先决条件，否则低层主管会一直感到，自己的绝佳构想一旦陷入高层拨款委员会作业程序的迷宫，就动弹不得。

合理的资本投资政策决定了经营决策的范围，显示出要达成营销、创新和生产力目标，应该采取哪一种方式最好，而且迫使企业主管了解自己在制定决策时，承担了哪些义务。长期以来，我们的主管在缺乏这种政策的情况下，竟然还可以经营公司，这就好像艾利克森(Leif Erickson)在没有地图、没有指南针的情况下，居然横越大西洋，返回文兰岛一样不可思议。

资本投资政策必须奠基于对报酬和风险比的可靠评估。这种风险和轮盘赌的几率或保险精算人员所估计的预期寿命等可计算的统计风险不同。在四种“继续维持事业的风险”中，只有一种是统计的风险，也就是重置。重置又称为折旧、摊提或重置准备金，难怪被视为成本。其他三种风险都比重置风险更严重，基本上都不能凭过去经验预测，换句话说，在统计上是不可测的风险，属于史无前例、不同于以往的新风险。

不过即使是这类风险，今天我们仍然可以将之简化为概率的预测，尽管误差率颇大。许多大公司显然正在从事这方面的研究，不过还没有办法完成系统化的分析。

然而关于获利能力，真正的问题不在于应该衡量哪些项目，而是拿什么来当衡量标准。

近来美国企业中很流行计算利润占销售额的比率，但这不是个恰当的指标，因为这个比率无法显示产品或企业在经济波动中的脆弱程度，这点只有“损益平衡点”分析才办得到。

计算“投入资本所获得的报酬”也有一些道理，但这是所有衡量标准中最糟糕的标准，就好像几乎有无穷弹性的橡皮尺一样。什么是“投入的资本”？1920年投资的1美元会等同于1950年投资的1美元吗？资本的定义是如会计师所说的，以最初的现金价值扣除后来的折旧？还是照经济学家的定义，是未来的获利能力按照资本市场利率贴现后估算出的现值？

两种定义都没有带来太大的帮助。会计师的定义没有考虑到货币购买力的变化和技术变迁，因为没有把不同企业所面临的不同风险纳入考虑，也没有比较不同企业、同一企业的不同部门，或新旧工厂之间的不同状况，所以无法用来评估企业的经营绩效。更重要的是，这样的定义等于在鼓励企业采用过时的技术。当设备过于老旧，账面价值降低为零时，在账面上反而比生产成本较低的新设备显得更有利可图，甚至在通货紧缩时期都是如此。

经济学家的投入资本观念则没有这些缺点，在理论上看来简直天衣无缝，但却无法应用在实际状况上，因为根本不可能计算出过去的任何投资在未来的获利能力换算成今天的现值是多少。即使对一流的“电脑”而言，其中牵涉的变数都太多了，有太多未知和不可测的因素。即使要找出哪些是可预知的因素，需要付出的成本都会远超出可能得到的收获。

因此，许多管理者和会计师现在倾向采取折中方案，他们将“投入资本”定义为今天为了建构和旧组织、旧工厂、旧设备具备同样生产能力的新组织、新工厂、新设备所耗费的成本。理论上，这个定义也有缺陷，例如在经济萧条时期，当新设备的价格和建造成本很低的时候，这个定义会扭曲了获利能力的意义。但是最主要的问题还在于实务方面。由于要假设重置准备金的数额很不容易，数字也不可靠，即使假设的标准上有小小的变化，可能都会造成最终结果的极大误差。

换句话说，到目前为止，还没有找到真正有效的方法。或许最明智的做法是，不要试图找到能一举解决问题的办法，而是接受目前最简单的方式，了解其中的缺点，并且事先防范可能造成的严重问题。

因此我要提倡一个几乎没有什么理论基础的方法：借由折旧后的税前净利和以最初成本投入的原始资金（换句话说，是折旧前的金额）之比，来衡量获利能力。在通货膨胀时期，由于成本升高，会略

微调整所投入的原始资本的金额。在通货紧缩时期（这个方法尚待测试）原始投资金额则同样会向下调整。如此一来，无论原始投资或原始的货币购买力是在什么时候发生，我们都可以用在三五年内大约可以比较的币值，推出统一的投资数额。我承认这个方法很粗糙，我也没有办法反驳朋友的说法：这个方法岂不是和粉饰锈迹斑斑的污点差不多，但是至少这个方法很简单。而且正因为它的计算方式很粗糙，因此任何管理者都不会受到愚弄，而误以为这个数字很精确，事实上，无论投资报酬率的数字是怎么算出来的，充其量也只是粗略的猜测而已。

其余关键领域

关于其余三个关键领域：管理者绩效与培养管理者、员工绩效和态度、社会责任，在此不需多做说明，因为我们在后面几章还会详细探讨。

不过，需要特别说明的是，这些领域的绩效与成果无法完全以数字来衡量。这三个领域都和人有关。由于每个人都是独一无二的，我们不能把他们相加或相减，而必须建立质的标准，需要的是判断而非数据，评价而非衡量。

决定管理者的绩效和培养目标并不难。企业要长久经营下去，并持续获利，就必须为管理者设定目标，加强自我控制，界定工作职

责，建立管理组织的精神，健全管理结构，并且培养未来的管理者。一旦目标清楚了，就可以评估是否达成目标。当然，我们在第13章讨论的管理精神评估将找出组织的重要缺点。

每个企业中，只有管理层能决定社会责任这一目标是什么。我们在结语部分会讨论到，这个领域的目标虽然非常具体，却必须根据影响每个企业、同时也受企业影响的社会和政治环境来决定，同时也必须以经营管理层的信念为基础。这也是为什么社会责任如此重要，因为企业管理者跨越了周围小小世界的局限，尽责地参与了社会的发展。但是，每个企业最重要的共同目标是努力为社会做出贡献，凡是能促进社会进步与繁荣的也都能增强企业实力，带给企业繁荣与利润。

然而，当我们为员工绩效和态度设定目标时，问题却很多，原因倒不在于这个领域过于抽象。其实内容非常具体，到目前为止，我们对这个领域了解不多，大都是根据迷信、征兆和标语口号行事，而不是根据知识行事。

看清楚问题所在，找到有意义的衡量方式，将是对管理者的最大挑战。这个领域的目标应该包括劳资关系的目标。

如果本书的主题是工业社会，那么应该特别突出工会的角色，正如同我在《新社会》(New Society)中的讨论，但本书谈的是管理的实

践，工会只是管理层必须面对的外界团体和力量之一（例如供应商是另外一股势力），但工会是一股强大的外力，可以通过加薪的要求打击企业，同时借着罢工瓦解管理层对企业的掌控能力。在任何成立了工会的企业中，管理层都需要为劳资关系制定长期目标。如果任凭工会主导劳资关系，那么这家企业可以说毫无管理可言。不幸的是，过去15年、20年来，美国许多企业主管正是采取这种方式来处理劳资关系，把主控权交到工会手上。他们甚至无法预期工会可能提出什么要求，他们基本上不了解工会，不知道工会如何运作，也不了解工会为什么会这么做。当下属报告工会将提出某些要求时，管理层通常都充耳不闻，认为工会不会真的提出要求，因为这些要求根本不合理。然后，等到工会真的提出要求时，他们往往一口拒绝，表示“绝无可能”、“这样做会毁了公司”。但三四天后，他们却又让步，屈服于工会的要求，还在联合声明中，和工会领袖一起盛赞这份协议是“民主化劳资关系的一大里程碑”。这样做简直不是在管理，而是放弃管理的权利。

劳资关系的目标究竟应该是什么，已经超出了本书讨论的范围，但首先管理层应该收回主导权！设法了解工会是什么，为什么会成立工会，同时他们也必须知道工会将提出什么样的要求，以及为什么提出这些要求。他们必须能预测到工会可能的要求，设法把最后达成的协议导向有利于企业的方向，或至少不要伤害企业。更重要的是，企

业经营者也应该学会提出要求。如果只有工会提出要求，企业经营者会一直处于被动，在劳资关系中始终是缺乏效能、频频挨打的一方。

无论劳资关系多么重要，在工作管理和员工管理中都只占一小部分，至于主要的部分，我们甚至不知道能够具体衡量的项目——流动率、员工出缺勤、劳工安全与就诊记录、提案制度参与率、员工申诉、工作态度等——和员工绩效有没有任何关系，或充其量只是表面的指标而已。但是我们仍然可以利用这些项目来建立劳资关系指标，尽管我们仍然只能臆测衡量出来的结果所代表的意义，但至少系统化地尝试找出员工的工作状况，将有助于管理层集中精力到能做和该做的事情上。尽管只是暂时的缓和剂，至少能提醒管理者对于组织员工和工作应该担负的责任。这个方法甚至连权宜之计都谈不上，勉强只能算承认自己的无知。必须建立以知识为基础的真正目标，以取代目前的做法。

目标的时间幅度

设定目标时，应该把目标限制在多大的时间跨度内？我们应该把达成目标的时间，设定在多久之后？

这个问题显然和企业的性质有关。对某些服装企业而言，下个星期的清仓大拍卖可能已经算是“长远的未来”了。但是建造一部蒸汽涡轮机可能需要四年的时间，另外还要再花两年的时间来安装机器，

因此对涡轮机企业而言，六年可能算“最近”的事情。克朗·泽勒巴克公司甚至不得不在今天就种植50年后才能收回的树苗。

不同的领域需要拟订不同的时间跨度。至少可能要花五年的时间，才能把销售组织建立起来。目前工程和化学领域的创新，至少要五年后才能在市场和利润上有所收获。另一方面，资深的销售经理认为，促销攻势必须在六个星期内见效。一位经验老到的销售员表示：“当然，有些产品正在沉睡当中，但是大多数却从来不曾醒过。”

也就是说，为了达成目标，管理层必须设法在最近的将来（未来几年）和五年以上的长远未来之间，通过“管理支出预算”，而取得平衡。因为几乎所有影响平衡的决策都被视为会计师所谓的“管理支出”——这些支出由目前的管理决策决定，而不是由不可改变的过去决策（如资本费用）或当前企业经营上的要求（例如劳动力和原料成本）来决定。今天的“管理支出”将成为明天的利润；但也可能成为明日的亏损。

每个读到大二的会计系学生都知道，只要改变折旧费用的计算基准，几乎可以把任何“利润”数字都改变为“亏损”，而且新的基准似乎和旧基准一样有道理。但是企业经营者（包括他们的会计师）往往不了解这类支出有多少是基于对长期和短期需求的评估，而这种不了解对长短期需求都会带来重大影响。以下是部分的支出清单：

折旧费用；维修预算；资本重置、现代化和扩张成本；研究预算；产品开发和设计支出；团队的支出，包括人员组成、薪酬，规模和培育未来管理者的开支；建立和维持销售组织的成本；促销和广告预算；顾客服务成本；人力资源管理，尤其是培训费用。

以上支出，几乎每一项都可以大幅削减或删除，而且删减后有一段时间，或许是很长的一段时间，都不会出现任何副作用。我们也可以大幅提高其中任何一项支出，而且也由于种种缘故，有很长一段时间看不出效益。但是，削减支出以后，账面数字总是立刻会显得好看许多，而提高支出以后，账面数字也立刻显得难看许多。

如何管理企业支出，没有一定的公式可循，只能依赖个人判断，而且几乎都是妥协后的结果。但即使是错误的决策，都比信手乱砍预算要好得多——换句话说，千万不要在晴天时乱开支票，一旦看到天边出现第一朵乌云，就立刻大刀阔斧削减支出。所有管理良好的支出都必须长期执行才能见效，短时间拼命冲刺，不见得有效果。而突然削减经费可能在一夕之间摧毁了长期耕耘的成果。在公司发达的时候，夸耀公司福利，成立球队，但是当订单下降10%，就大幅紧缩开支，甚至不再供应盥洗室的洗手肥皂（不要以为我夸大其词，美国在1951年的确发生过这种状况），与其这样还不如细水长流，规划适度而稳定的员工活动。与其等顾客习惯了良好的服务后，却在公司利润下降时裁掉半数的客户服务人员，还不如从一开始就只提供稳定的基

本服务。与其一年投入200万美元的研究经费，之后9年却都不花一分钱从事研究，还不如连续10年来，每年花5万美元在研究上。在思考管理支出的问题时，宁可每天都有一片面包，而不要今天有一袋面包，明天却什么都没有。

几乎上述的每一项支出都必须依赖能干的员工，才能发挥效用。然而如果工作时经常觉得受制于突发、不可预测的高低起伏的公司政策，那么一流人才就不愿继续留在公司里，或即使留下来，也不再尽最大的努力——因为“到头来上面还是说砍就砍，努力工作又有什么用呢？”如果在面临“经济浪潮”冲击时，企业大刀阔斧地裁掉了训练有素的员工，那么当管理者突然决定要重整旗鼓时，就很难找到替代的人员，或是要花很长的时间重新训练人才。

有关管理支出的决策对于企业整体发展非常重要（更甚于对个别企业活动的影响），必须逐项慎重考虑，并且思考其加总起来的整体效益。管理者必须了解每一项开支在每个领域中有何用途，以及为什么要这么做。管理者也必须了解哪个领域最重要；哪个领域的经费可以先削减，削减的幅度有多大；以及哪个领域的经费需要增加，增加的幅度有多大。最后，管理者还必须了解为了追求短期效果，必须承担多少关系长远未来的风险；以及需要哪些短期牺牲，以换取长期的成果。

为期五年的支出预算应该显现在最近的将来，要达到企业每个领域的经营目标所需的必要支出；也应该显示为了维持企业五年后的地位，实现具体的目标，每个领域需要哪些额外的支出。如此一来，企业可以清楚地知道当景气好时，必须先提高哪些领域的支出；如果生意下滑时，必须先削减哪些领域的支出。因此管理部门可以预先规划即使在景气不好时，仍然应该维持哪些基本支出；如何随景气波动调整支出，以及即使碰到经济繁荣，仍然应该避免哪些支出。支出预算应该显示这些支出对于达到企业短期成果所发挥的整体功效，以及预期在长期发挥的影响。

平衡各种目标

除了要权衡最近的将来和长远的未来之外，企业管理者也必须在各种目标之间取得平衡。哪个目标更为重要：是扩张市场，提高销售量，还是提高投资报酬率？应该花多少时间和精力在提升制造部门的生产力上？如果把同样的精力和资金投注于新产品设计上，会不会获得更高的回报？

要区别管理是否有效，最好的指标莫过于管理者在平衡各种目标上所显现的绩效。这项工作也没有公式可循，每一家企业都必须达到自己的平衡，而且可能在不同的时期必须达到不同的均衡状态。惟一能确定的是，平衡各种不同的企业目标并非机械化的工作，不是靠“编制预算”就可以办得到的。预算只是最后用来表达平衡决策的文

件；但是决策本身有赖于良好的判断力，而健全的判断则必须基于完善的企业经营分析。企业管理者能否谨守预算，往往被视为管理能力的一大考验。但是当预算将企业各种不同的需求做了最佳调合后，能否尽力达成预算，才是检验管理能力更重要的指标。已故的凯迪拉克领导人德雷斯达特(Nicholas Dreystadt)是我所认识的企业管理者中最有智慧的一位，他曾经说过：“每个笨蛋都懂得遵守预算，但是我这辈子见过的企业管理者中，只有极少数能拟出值得遵守的预算。”

关键领域的目标是引导企业发展方向的必要“仪表盘”。没有目标的管理就好像飞行时只凭直觉碰运气一样，既缺乏地标、地图的引导，过去也没有飞过相同路线的经验。



第8章　今天的决策，明天的成果

管理者必须始终预测未来——摆脱对经济周期的依赖——找出波动的范围——找出经济的基石——趋势分析——未来的管理者才是企业真正的保障

摆脱对经济周期的依赖

任何企业都生存于大的经济环境之中，因此规划未来时势必会关注“整体经营条件”的变化。不过企业管理者需要的不是一般人心目中的“经营环境预测”，也就是企图预测明天的天气，或解读三五年后，甚至10年以后的经营环境。企业管理者需要的是能够不受制于经济周期，让企业自由思考与规划的工具。

乍一看，这似乎是一种似是而非、自相矛盾的说法。经济周期当然是一种重要的因素。一项决定是在繁荣时期实施还是在萧条时期实施，将对这项决定是否有效和成功产生不同的影响。在经济衰退的低谷时期进行资本投资，在经济繁荣的顶峰时期抑制扩张和新的投资，经济学家们这种千篇一律的建议似乎只不过是一种最基本的常识。

事实上，这个建议不会比低价买进高价卖出的建议更加有用和有效。尽管这个建议很好，但是应该如何执行呢？又有谁知道我们现在正处于经济周期的哪个阶段呢？而经济学家过去的平均准确率并不怎么样，生意人预测成功的概率也好不到哪里。（还记得19441945年间，大家都预测战后经济会开始走下坡路吗？）即使这个建议很好，利用经济周期依然是个无法实施的建议。

如果工商界人士真的能遵照这个建议行事，那么从一开始，压根儿就不会出现经济繁荣和经济萧条了。经济之所以会出现两极化的波动，正是因为就心理学而言，这个建议根本不可行。在经济繁荣时期，几乎每个人都相信这下子可以海阔天空，无所限制；而在经济跌落谷底时，每个人都相信这一回经济繁荣再也不可能恢复了，会一直走下坡路，或永远停在谷底，无法翻身。只要生意人一直围绕着经济周期思考，他们就会受这种心理所摆布，无论原本的意图有多好，经济学家的分析有多高明，他们都将因此做出错误的决策。

更糟糕的是，即使连经济学家现在都开始怀疑，是否真的有“周期”这回事。当然，经济一直有起有落；但是经济形势的发展真的具有可以预测的周期性吗？伟大的经济学家熊彼特在世时曾经耗费了25年的时间，苦心钻研周期的问题，但他找到的“经济周期”充其量只是各种不同的周期性运动加总起来的结果，而且是事后分析出来的形

态。经济周期分析只能告诉我们曾经发生了经济周期，却无法告诉我们未来会如何发展，因此对于企业经营管理发挥不了什么作用。

最后，对许多经营决策而言，经济周期所涵盖的时间太短了。举例来说，我们没有办法根据对未来四年、五年或六年的预测，拟订重工业的工厂扩建计划。这类计划通常必须放眼15年、20年后。无论要根本改变产品或销售组织，成立新商店，或开发新的保险方案，也都会碰到同样的情形。因此企业真正需要的，是能协助他们不需要猜测目前经济究竟处于周期的哪个阶段，就能制定决策的工具。无论目前经济形势如何，企业都需要借助这类工具做三年或七年以后的规划。

今天，这类工具有三种，在经营企业时，三种工具都很有效。

首先，我们可以假定经济总是会不断起伏，而不需试图臆测目前的经济正处于经济周期的哪个阶段。换句话说，借着分析过去的经验，找出预期可能碰到的最坏可能或最可能碰到的严重挫败，（对大多数美国制造业而言，过去碰到的最坏状况并非1929~1932年的“经济大萧条”，而是1937~1938年短暂的经济衰退。除了日本和德国战败后经济崩溃的惨况外，这8个月的衰退幅度在工业国家中可说是前所未见。）并据以检验目前的经营决策。如此一来，企业的决策就不必受制于对经济周期的臆测。

这个方法无法告诉我们决策是对是错，但却能显示其中所牵涉的最大和最小周期性风险，因此在评估企业必要的最低利润时，这是最重要的预测工具。

第二种工具比较不容易掌握，但功效更大。这种工具是根据可能对未来经济产生重大影响的事件来制定决策，把考虑的重心放在过去已经发生、且不具经济意义的事件上，而不去预测未来；试图找出影响经济环境的基本因素，而不去猜测未来的经济环境。

我们在前面曾经提过，有一家公司在第二次世界大战期间决定在战后转行成为保险丝盒和闸盒制造商。这个决定就是基于影响经济发展的基本要素——1937~1943年间，美国出现了新家庭日益增多的趋势和人口结构的变化。

到了1943年，很明显，美国的人口趋势已经发生根本变化，即使人口统计专家的推论正确——他们预测高生育率是战时的短暂现象，在战后就会下降（这是历史上最缺乏根据的轻率推测）——仍然无法改变一个事实，新家庭形成率从1937年的低点开始大幅上升，远超过萧条时期的数字。即使新家庭形成率和人口出生率在战后再度下降，这些新家庭仍然需要房子住。除此之外，房地产市场已经停滞了将近20年，所以对于住宅潜藏了惊人的需求。由此可以得到的结论是，除非美国战败，否则战后建筑业必定非常兴旺。

如果战后美国发生严重的经济萧条，住宅兴建计划就会由政府主导。事实上，人口趋势和住宅供需情况都显示，兴建住宅势必成为政府对抗经济萧条的重要政策。如果战后美国经济日益繁荣，而后来情况也确实如此，那么房地产市场就会更加蓬勃发展，私有住宅会大量兴建。换句话说，无论战后经济形势是好是坏，住宅建设都会蓬勃发展（事实上，如果战后真的发生经济萧条，可能住宅建设还会更加兴旺）。

企业正是根据针对这类已经发生、而且预期会影响未来经济发展的趋势所做的分析，决定是否跨入新行业。因此即使在做长期规划时，企业经营者仍然可以理直气壮地说，他们其实不是在预测未来。

当然，人口结构只是其中一项基本要素。在第二次世界大战刚结束的那段期间，人口结构可能是影响美国经济发展的主要因素，但在其他时候，人口结构可能只是次要、甚至不相干的因素。

不过，基本方法依然放之四海而皆准：找到过去已经发生过的非经济性、却会影响经济环境的事件，然后据以制定未来的决策。

但是，尽管基本要素分析是我们手边所能拥有的最佳工具，却离完美还有一大段距离。1944年，法国也很可能根据同样的人口趋势分析而推出相同的结论——战后住宅建设将是一片繁荣。尽管他们的分析很正确，法国的住宅建设却没有盼到预期的繁荣。当然，原因可能

完全与经济体系无关。或许问题出在法国实施房租管制和糟糕的税法；也可能住宅建设的繁荣只是暂时延后，仍然蓄势待发。战后住房不足的窘境可能是法国政治和经济问题的主因，因此根本就不该让这种情形发生。然而，对商人而言，这些安慰没什么用。在法国，转行生产保险丝盒和闸盒的决定虽然是基于理性的猜测，却仍然是错误的决定。

换句话说，我们不能说任何事情在未来一定会发生。即使必然会发生的事情确实发生了，我们仍然无法预估发生的时间。因此，我们绝不能单独运用基本要素分析法，必须由第三个降低预测风险的工具加以检验：趋势分析——这也是今天美国人普遍采用的方法。基本要素分析试图探究未来的事件“为什么”会发生，趋势分析问的问题则是：“有多大的可能”和会“多快”发生。

趋势分析所根据的假设是：经济现象——例如家庭用电，或平均每1美元的家庭所得有多少花在寿险上——是长期的趋势，不会很快改变或变幻莫测。这种趋势可能会受到周期性波动的干扰，但经过长时间后，终将恢复原本的走势。拿统计学家的术语来形容，“趋势曲线”会是一条跨越10年、15年或20年的“真实曲线”。

所以，趋势分析就是要找出关于企业发展的特有趋势，借着趋势，企业在制定长期决策时，不需要太在意短期的经济周期。

趋势分析非常重要，它可以拿来检验基本要素分析的结果，但是也不能单独运用这个工具，以免变得盲目依赖过去的经验或“社会惯性法则”。事实上，尽管这两种分析采用的方法不同，却能形成合力，帮助我们捕捉飞逝的时光，以便能好好审视一番。

尽管这三种方法都有缺点，但如果能持续熟练地运用这些方法，并且了解其限制，应该可以向前跨一大步。制定经营决策时，不再单凭预感，而是理性地推测。至少管理层知道，目标应该基于什么样的期望值上，期望值是否合理，或是当预期的情况没有发生，或是不在预期的时间内发生时，什么时候该检验目标。

未来的管理者才是企业真正的保障

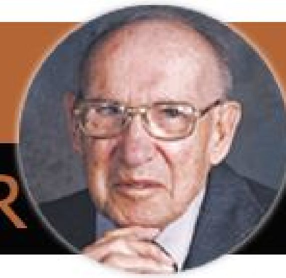
企业真正的安全保障，是未来的管理者。即使有了这些改进后的方法，关系未来的决策仍然只是预期而已，很可能出现猜错的情况。因此任何经营决策都必须预先做好改变、调整或补救的准备。针对每一个经营决策，管理者都必须预做充分准备，尽可能将未来打造成预期的模样。否则，就算预测未来的技术再高明，经营决策都不过是一相情愿的如意算盘，和所有根据长期预测所做的决定一样，将走向不可避免的下场。

具体来说，这表示今天的管理者必须有系统地为明天的管理者做好准备。明天的管理者能够调整今天的决策以适应明天的环境，能将

理性推测转变为扎实的成就，让明天的环境更适合今天所制定的决策。

在探讨管理者培养时，我们强调必须协助有能力制定未来决策的管理者做好准备。话虽没错，但我们之所以需要有系统的管理者培养计划，首要目的还是为了今天的决策，尤其重要的是，必须为了解这些决策及其背后思想的人做好准备，因此当今天的决策变成明天的困扰时，他们才能采取明智的行动来处理。

最后我要指出，无论企业经济学的理论多么完备，分析多么周密，工具多么有用，企业管理终究都要回归到人的因素。



第9章　生产的原则

生产能力永远是一个决定性和限制性的因素——生产不是将工具应用于原材料，而是将逻辑应用于工作——每一种生产系统有其自身的逻辑，并对企业和管理层提出其自身的要求——三种生产系统——新式的大规模生产是第四种生产系统吗——单件产品的生产——“旧式”和“新式”的大规模生产——流程生产——管理层应向它的生产人员提出什么要求——生产系统对管理层的要求——“自动化”，革命还是渐变——要求每个管理者在以后的年代里都懂得生产的原则

生产管理就像销售、财务、工程管理，或保险公司的投资管理一样，都不是本书讨论的焦点。但是，任何从事商品生产或销售的企业，其最高管理层都应该认真思考生产的原则。因为在这类企业中，能否完成绩效目标，完全要视企业能否依照市场要求的价格和数量生产商品，并供应市场所需而定。制造业在设定目标时，必须考虑其生产能力。管理层的职责是利用现有的物质生产要素克服生产的限制，并把这些物质限制转为机会。

当然，这些都是老生常谈。但传统上，管理层对于生产的物质限制的反应往往就是对生产部门施压：与其他部门相比之下，“通过压力进行管理”在生产部门总是特别流行。而生产人员则把解决之道寄托在从机器设计到工业工程的各种技术和工具上。

不过，这些都不是关键。要克服物质限制，或将限制转为机会，管理层首先必须了解企业运营需要的是哪一种生产系统，了解这一系统运作的原则何在；其次是必须一致而彻底地应用这些原则。生产并非把工具应用在材料上，而是将逻辑应用在工作上。越能更清楚、一致而合理地应用正确的逻辑，生产所受到的限制就会越少，碰到的机会则越多。

在企业的每个领域和每个阶层，每一种生产系统对企业管理都有不同的要求，要求管理者展现不同的能力、技巧和绩效。任何一组要求不一定“高于”另外一组要求，就好像非欧几里德式的几何学不一定就高于欧几里德几何学一样。但是每一组要求都不同。管理层必须了解他们所采用的生产系统有何要求，才能有效管理。

今天，当许多企业都从一种生产系统转换到另外一种生产系统时，这种观念尤其重要。如果管理者认为转换生产系统只与机器、技术和生产原理有关，企业操作新系统时将不可避免地碰上重重难关。要享受到新系统的好处，管理者必须明白，新系统将关系到新原则，因此必须先了解新的生产原则到底是什么。

三种生产系统

到目前为止，我们所知的基本工业生产系统有三种：单件产品的生产系统、大规模生产系统和流程生产系统。我们也可以把它算成四种生产系统，即大规模生产系统可分为：“旧式”的大规模生产系统，也就是大规模生产同一种产品，以及“新式”的大规模生产系统，制造同一种零件，但却组装成不同的产品。

每一种系统都有自己的基本原则；每一种系统对于管理也都有其特殊的要求。

要提升生产绩效，克服限制，有两个通则：

1. 能够在更短的时间内将生产限制降得更低，就能将生产系统的原则应用得更彻底、更持续。

2. 这几个系统本身代表了不同的先进程度，单件产品的生产系统是最落后的生产系统，流程生产则是最先进的生产系统。这几种系统也代表了对于物质限制不同的控制程度。这并不表示只要从单件产品系统往流程生产系统迈进，就一定能掌握进步的契机。每一种系统都有其特定的应用方式、要求和限制。但我们的确能进步到懂得遵循较先进系统的原则来组合生产的各个部分，并同时学习如何在企业内部调和两种不同系统。

关于每一种系统对于管理能力的要求，也有两个通则：

1.各种系统的要求不但难度有别，而且所要求的管理能力和绩效顺序也不同。从一种系统转换到另外一种系统时，管理层必须学习如何做好新工作，而不只是把旧的工作做得更好。

2.越能成功地贯彻每个系统的原则，就越容易达到系统对管理的要求。

每个管理者都必须根据其产品和生产的性质，来满足公司应采用系统的要求，而不是只求达到企业现有系统的要求。不能或不愿采用最适当的系统，只会导致绩效不彰，而不会降低系统对管理能力的要求。的确，如此一来，将不可避免地提高了企业管理的难度。

其中一个例子是钢铁制造业，采用“整批生产流程”的单件产品生产系统。钢铁制造业比任何产业都努力改进单件产品系统，而且也非常成功。不过，钢铁业的管理层所面临的问题完全出在流程生产上：由于对固定资本的要求很高，而且需要连续生产，因此损益平衡点很高，需要维持大量而稳定的业务，并且及早为长远的未来制定基本投资决策。但同时，钢铁业却没有享受到什么流程生产的效益。

总而言之，管理企业时，很重要的是必须了解企业所采用的是哪种系统；尽力贯彻系统的原则；找出生产系统的哪些部分能组合应用

到更先进的系统，并且加以组合；了解每一种系统在管理上有哪些要求。

正如同钢铁业的情形，当历史和技术障碍阻挠生产组织采取适当的系统时，管理层的重大挑战就是如何有系统地克服这些障碍。的确，在这种情况下，不应该再把焦点放在如何让根本上已经错误的系统发挥更高的效益。我相信钢铁业在技术上投入的庞大心力，都用错了方向。一味把焦点放在改善传统的生产工艺上，结果只是白费力气，因为钢铁制造业终究会采用流程生产方式，而且这种改变很可能在不久的将来就会发生。采用错误系统的企业仍然需要满足适当而先进的系统对管理的种种要求，但是却缺乏必要的资金为后盾，因为只有靠更先进的系统来增强生产能力，才能提供充足的资金。

单件产品的生产

那么，这三种生产系统及其生产原则究竟是什么？

在第一种生产系统——单件产品的生产系统中，每个产品都自给自足，各自独立。当然，严格说起来，根本没有所谓单件产品生产这回事，只有艺术家才会制造出独一无二的产品。建造战舰、大型涡轮机或摩天大楼和生产单件产品十分类似，盖房子也一样，而在大多数的情况下，在作坊中进行的整批生产也一样。

在这种系统下，基本原则是将生产过程组成许多同质性的阶段。举个最单纯的例子——建造传统独栋住宅好了，我们可以把它分为四个阶段：首先是挖地基，为地基墙和地下室的地板浇灌水泥；接着是架设梁柱，建构屋脊；第三个阶段则是在内墙铺设管线；最后进行室内装修。这四个阶段各自独立，施工每完成一个阶段，都可以停下来一长段时间，而不至于对整个工程造成伤害。另一方面，在每个阶段中，工作都必须一气呵成，否则就会损及已完成的工程，甚至必须重头来过。建造不同的房子时，可能会有不同的阶段，但每个阶段不会为下一阶段带来任何困扰或延误，也不需要调整下一阶段的施工。每个阶段都有其产品（房子）内在的逻辑，自成完整的实体。

单件产品生产由于将工作组合成同质的阶段，和技能性组织截然不同。在技能性组织中，木匠完成所有的木工，水管工负责所有的水管维修工作。通过适当的组合，单件产品的生产不是靠手艺，而是靠半技术工来完成。安装电话的技工就是个好例子，电话安装工人不见得是技术熟练的电工、木匠、水管工或盖屋顶的工人，但是他却能铺设电线、锯木板、连接地线、换装瓦片。换句话说，就是参与某个阶段工程的每一位工人都必须有办法完成那个阶段所有必要的工作；否则就像建造大型涡轮机一样，每个阶段都必须有一支整合件的团队，其成员拥有这个阶段需要的一切技能，但个别工人或整个小组所拥有的技能不需超越这个阶段的要求。

第二次世界大战期间，美国之所以能在极短的时间内成功建造所需战舰，这正是主要的原因。能够建造出前所未见的大量战舰，不是因为大量生产系统，而是把工作分割成同质性的不同阶段；满足每个阶段的特别需求而系统化组合工作，并且有系统地训练大量人力来完成各个阶段的所有工作。结果实现了积极的工作进度规划，节省了很多时间。

“旧式”和“新式”的大规模生产

大规模生产是把标准化的相同零件组装成（大量或小量的）不同产品。

今天在制造业中，大规模生产已成为最普遍的生产系统，而且也被视为工业社会的典型生产系统，尽管流程生产可能很快就会变成强劲的竞争对手。

今天大规模生产已经如此普遍，大家可能假定我们完全了解大规模生产系统及其基本原则，但事实并非如此。经过了40年以后，我们现在才开始了解应该做什么，原因在于当初引进大规模生产系统的人误解并误用了这个系统，先驱者往往会走上这条路。

当亨利·福特说：“顾客可以选择任何颜色的汽车，只要汽车是黑色的”时，他可不是在开玩笑。他的话正充分表达了大规模生产的本质——大规模制造出相同的产品。当然，福特知道要让顾客选择颜

色也很容易，只需要给生产线末端的喷漆工人三四个喷漆枪就可以了。但是福特也很清楚，一旦他对产品多样性让步，产品的一致性立刻就会彻底消失，对他而言，产品一致性是大规模生产的关键。

这种旧式的大规模生产系统建立在误解之上。真正的大规模生产系统比人类所设计的任何生产方式都能制造出更多样的产品，而不是只能生产统一的产品。大规模生产系统其实是以统一的零件大量组装成各种不同的产品。

因此大规模生产的最佳范例并非福特汽车公司的生产线，反而是南加州的农具制造商，他们设计和制造特殊农耕机器，以供在灌溉过的土地上进行大规模耕作时使用。他们所设计的机器都十分独特。例如，他们制造的机器加上各种配件后，能够包办大规模栽种黄瓜的所有工作——从春天挖土施肥播种，在黄瓜成熟时适时收割，到腌制黄瓜。每一种机器每次都只制造一部，然而他们所设计的七百多种不同的机器，每一部机器完全由大规模生产、统一而标准化的零件所组装而成，而这些零件都是由美国经济体系中的某个厂商大规模制造。这位制造商最重要的工作不是解决设计机器的问题，例如如何让机器挑出成熟得可以拿来腌制的黄瓜，而是找到能大量生产某个零件的厂商，尽管这个零件原本是为了截然不同的用途而设计，但是把它装配到黄瓜耕种机上，却能发挥所需的功能。

应用这个原则的诀窍在于，必须能系统化地分析产品，找出构成这些产品多样化的模式。然后运用这个模式，可以用最少量的零件组装出最大量的产品。换句话说，把多样化的重担从制造转移到组装工作上。

10年前，有一家大型电机公司制造3400种机型的产品，每一种机型都包含40~60种零件。他们分析产品线后，发现其中有1200种机型是重复的，因此先将产品种类减少了1/3，为了制造剩余的2200种产品，这家公司自行制造或采购了超过10万种不同的零件。

分析了产品之后，他们建立了产品模式，决定了需要的零件，结果发现这2200种机型可以依照使用的电压，归为4类。只有40种产品没有办法纳入这种模式。因此他们可以再度缩减产品需要的零件种类。接下来，他们又把每一种零件的种类减到最低；只有一种零件还需要11种不同的类型，如今每个零件平均只有5种类型。

尽管最终产品种类繁多，这家公司的生产其实只是零件生产，零件组装要肩负起多样化的重任。零件持续生产的进度是由存货的多寡来决定，而不是视顾客订单而定，而存货的多寡则是由组装和运送产品所需时间来决定。

这种新式的大规模生产是今天最立即可用的生产概念。但是只有少数从事生产工作的人理解这个观念，也只有少数公司实践这个概

念。充分运用这种概念的技术和方法也直到现在才出现。这是“作业研究”的合理方式，使得我们能够针对产品和零件进行必要而复杂的分析，让正确的大规模生产原则发挥效果。

只要运用了新生产原则的工厂，成本都大幅降低，有时候甚至降低了50%、60%。而且这种概念也不是只能应用在生产流程上。由于零件存货取代了最终产品存货，公司因此能降低成本，并为顾客提供更好的服务。

换句话说，这种新原则确实达到了福特所追求的理想：持续生产统一的商品，不会因为订单不稳定或需要替换工具、式样或机型而中断。但是达到目标的途径并非由生产统一的产品，而是通过生产标准化的零件而办到的，是制造的一致性加上了组装的多样性的结果。

显然，要应用大规模生产的原则并不容易，已经超越了生产的范畴，需要营销人员、工程师、财务人员、人力资源部门和采购人员共同努力。这种做法的生产周期约3个月、6个月，有时候甚至18个月，而且会连续使用机器，因此有它的风险，需要掌握新会计工具。

新式大规模生产也不可能一蹴而就，一家电机公司花了三年的时间来发展新的生产系统。但是由于省下的成本实在太惊人了，两年内就弥补了重新设计产品和生产设备的花费。

流程生产

第三种系统是流程生产，流程和产品合而为一。

流程生产最古老的例子就是炼油业。炼油厂所采用的流程决定了从原油提炼出来的最终产品究竟为何。炼油厂只能依照当初建厂时的设计，以确切的比例生产石油蒸馏物。如果要加上新的蒸馏物，或要大幅改变不同蒸馏物之间的比例，就必须将炼油厂重新改建。化学工业都遵循流程生产的原则而运作，和乳制品及平板玻璃工厂的基本生产系统其实大同小异。

“新式”的大规模生产及流程生产系统都很容易转换成自动化生产。

管理层应向它的生产人员提出什么要求

管理层应该要求负责生产的人员先了解哪一种生产系统最适合，然后持续采用那种系统的原则，并将之发挥到极致。要消除生产对于经营绩效的限制是决定性的第一步。

只有采取了这些步骤之后，才能展开下一步：依照更先进的系统来组织零件生产。

房屋预制构件失败的经验正显示了没有先分析生产流程，并适当组织生产流程，便急于推动更先进的生产系统可能造成的结果。以标准化的预制构件来盖房子似乎是理所当然的事情。然而第二次世界大

战后预制构件房屋的尝试却惨遭败绩。失败的原因在于，硬要把标准化的统一零件（也就是大规模生产方式）套用在缺乏组织的单件产品生产系统上。建筑业的生产原则比较接近技能性的组织，而不是同质阶段的生产方式。在技能性的生产系统中，采用预制构件的结果反而会比传统方式更加昂贵、也更费时。不过当长岛的拉维兹公司把兴建住宅的过程组合成同质阶段时，立刻就因为采用统一的标准化预制零件，而明显节省了时间和金钱。

同样，如果一家火车头维修厂采取技能性的组织方式，标准化的零件将节省不了什么成本。但是，如果他们把工作分成几个小组来执行，每个小组都拥有他们所负责的阶段所需的一切技能，换句话说，阶段组织方式取代了技能性组织方式，标准化零件就能大幅节省成本。

这在大规模生产多种产品的产业中特别重要，因为这类产业中蕴藏了应用自动化生产的大好机会；但只有当企业能充分了解生产是怎么回事，并将之组织为统一零件的生产，再将零件组装成多样的产品，才能发挥自动化的效益。

前面提到的电机公司很容易就可以运用自动化的方式来生产零件，这种生产作业十分类似炼油厂和玻璃平板工厂那种持续生产和自动控制的状况。

美国标准局最近为海军研制出电路的自动化生产方式。这种方式不再需要个别焊接电路，换句话说，取消了电子业传统的“装配”生产过程。同时，他们又大量采用不同的电路和电路组，而不需要重新设计生产流程或改变生产方式。因为他们以少数预先设计好的零件，来取代收音机或电视机里面的线路。这些零件能在装配线上快速组装成许多电路和电路组。

我最喜欢的例子是一家衬衫制造商。他们面临的问题是衬衫的尺寸、样式和颜色种类繁多，几乎不可能做什么生产规划。不过他们也发现，他们所生产的衬衫中，有3/4是白衬衫，而制造白衬衫只需要三种基本布料，比例也都不难预测。此外，所有的衬衫都包含了七个部分：前片、后片、垫肩、领子、右袖、左袖、袖口。在组装各个部分，缝制成衬衫时，只要裁掉多余的长宽，调整衬衫的尺寸即可。因为牺牲几寸的布料，要比生产不同尺寸的衬衫便宜多了。生产不同样式时，也只需组合不同的衣领、袖口和纽扣即可。结果，除了袖口和领子之外，所有的衬衫组件都一律只用三种等级的布料即可；袖口有三种，领子则有六种。今天，只有容易生产的衣领是根据顾客订单而制作。20年前，还完全要靠手工在缝纫机上将一件件衬衫制作完成，今天却已经变成由存货标准来控制的连续自动化生产流程。结果成本大幅降低，成品的尺寸和样式种类都大幅增加，也大大提升了顾客满意度。

生产系统对管理层的要求

管理层必须了解不同的生产系统对于管理能力和绩效有什么不同的要求。

在单件产品生产的情况下，管理层的首要工作是获得订单。在大规模生产的情况下，管理层的职责是建立有效的销售组织，引导顾客适应企业所供应的产品种类。在流程生产中，管理层的首要任务是创造、维持并扩大市场，并且发现新市场。50年前标准石油公司的著名故事——免费向中国农民赠送煤油灯，借此创造煤油的市场——正是个好例子。

对于个别产品而言，生产单件产品的成本很高，但工厂却享有较大的灵活度。“新式”大规模生产能在广泛的产品范围内，廉价供应顾客需要的产品。但大规模生产系统需要较高的资本投资和高度的连续作业，同时也有存货风险，必须建立能持续销售产品的组织，而不是拼命追求特殊的个别订单。流程生产需要的资本投资最高（以绝对金额来计算的话），也需要连续不断的一贯作业方式。由于生产流程和产品合而为一，即使现有市场对于新产品没有任何需求，生产流程的改变仍然会创造出新的产品，化学工业就经常发生这种情况。因此企业管理层必须为新产品开发新市场，同时为旧产品维持稳定的市场需求。的确，在自动化时代，无论采取大规模生产还是流程生产，管

理层的主要责任都是维持更稳定的经济活动，防止经济两极化波动——无论是趋向繁荣还是萧条。

在单件产品的生产系统中，决策的时间幅度很短。在大规模生产的系统中，决策的时间可以长一点：例如，就像凯瑟·福雷泽汽车公司在第二次世界大战后发现，可能要花10年的时间，才能把销售组织建立起来。但是在流程生产系统中，制定决策往往是为了更长远的未来，生产设备一旦完工，就没有什么变动的弹性，必须耗费巨资才能改变，投资总额可能非常庞大，市场开发也需要长期的努力。大型石油公司的营销体系就是个好例子。生产组织越先进，针对未来所做的决策就越重要。

每个系统都需要有不同的管理技巧和管理组织。单件生产需要的是身怀绝技的人才，“新式”和“旧式”的大规模生产需要的管理人才必须受过分析思考、生产进度安排和规划的训练。新式大规模生产和流程生产一样，管理者在整合观念和制定决策时，都必须能视企业为整体。

单一产品的生产系统可能采取中央集权的管理方式，需要由高层来协调不同的部门。销售、设计、工程和生产部门可能各自分立，只有在制定公司决策时才需聚集一堂。尽管在20世纪50年代的美国大多数产业中，采取单件产品生产方式可能是例外，而非常态，但是我们的组织理论多半仍然以这种生产模式为假设状况。

“旧式”的大规模生产仍然可以维持这种管理方式，只不过会碰到相当大的困难，并且效率不高。如果能够将决策和整合的功能下放，将会获得较佳的绩效。因为在这种生产系统下，设计产品的工程师和制造产品的工人、营销产品的业务人员之间需要密切的协调。

在“新式”大规模生产和流程生产的系统中，根本不可能由中央一手控制企业所有的功能，因为所有的部门在每个生产阶段中都必须密切合作，因此必须由各部门代表组成小组，同时处理有关设计、生产、营销和组织的问题。小组成员必须一方面了解自己部门的工作，并且随时都明白部门工作对于整个企业的影响。企业必须在分权的层级上（有时候甚至是今天不被视为“管理层”的层级）制定影响企业整体的决策。

在员工管理的做法上，不同的生产系统也有极大的差异。单件产品的生产系统通常会因为经济波动来调整员工结构，在不景气时，他们只保留领班和高技能的核心干部，因为通常很容易就可以在人才市场上找到其他技术人员。也正因为技术有限，“旧式”大规模生产系统中的劳动力必须不断要求企业保障他们的工作稳定性。然而在采用自动化系统的企业中——无论是“新式”大规模生产还是流程生产系统——企业本身必须努力稳定人员状况，因为自动化所需要的员工大半都是同时受过技术和理论训练的人才。流失这类人才不但意味着庞大的投资付诸东流，而且通常只有通过公司内部培训，经过多年的努

力，才能造就这样的人才。难怪采取流程生产方式的典型公司——石油公司，即使在经济萧条时期，仍然费尽心力为员工保住稳定的工作，这绝非偶然，也不是石油公司突发善心所致。

在自动化的生产系统中，看不到什么“工人”。我们在前面曾经说过，自动化并不会减少企业整体雇佣人数——就好像大规模生产系统也没有减少雇佣人数一样。目前，我们从采取流程生产的产业中明显看到的情形是，整体工作人员不但没有缩减，反而增加了。但是自动化需要的是截然不同的人员，其所需的人员更近似于专业和技术人才，而不是今天的生产线工人。因此在员工管理上就面临新的问题，完全不同于过去的管理者很熟悉的“人力资源管理问题”。

自动化，革命还是渐变

每当有人开始预测：技术或企业组织即将发生革命性或压倒性的改变时，我通常都抱着怀疑的态度。毕竟，今天距离第一次工业革命已经有200年的时间了，但是我们仍然看到纽约制衣业蓬勃发展，这个庞大的工业采取的是“外包”生产方式，而教科书却告诉我们这种方式早在1750年就已经落伍了。我们很容易就可以找到其他类似的例子，这些活化石很幸运地（而且还很赚钱地）浑然不知自己早已灭绝了。

当然，自动化革命前面横亘着重重阻碍——尤其是在新观念和新技能上受过良好训练的人员严重不足。据估计，就20世纪50年代的技术水准而言，只有1/10的美国产业已经能从自动化中获利。即使这场货真价实的“自动化革命”，都是渐进而非常不平稳的过程。

不过，革命确实发生了。在美国经济体系中，将会有一股巨大的力量——劳动力的不足，在未来10年中推动自动化革命的发展。主要肇因是20世纪30年代生育率过低，美国的劳动人口到1965年为止，只会增加11%。然而即使目前破记录的高生育率不再，美国总人口数增加的速度仍然比劳动人口增加的速度快得多。因此许多公司如果继续采用现有的生产系统，就必须雇佣两倍的人力，才能达到上述人口数字、技术进步和经济趋势所提示的最低成长目标。

即使没有发生革命，在未来数十年中，提升企业经营绩效最有希望、最具持续性的重大契机，将不在于新机器或新流程的发明，而在于持续应用新式的大规模生产原则，和持续应用自动化的生产原则。未来，生产管理的技术和工具仍然是只有生产人员才需要精通的专业科目，但是每一位管理者都必须了解生产的原则——尤其了解到真正影响有效生产的其实是原则的问题，而不是机器的问题。因为如果缺乏这样的理解，企业管理者在未来数十年中，将无法善尽职责。

第二部分

The Practice of Management

管理管理者

第10章　福特的故事
第11章　目标管理与自我控制
第12章　管理者必须管理
第13章　组织的精神
第14章　首席执行官与董事会
第15章　培养管理者



第10章　福特的故事

管理者：企业最稀有、最昂贵、最脆弱的基本资源——缺乏管理者是福特衰败的主因——福特汽车公司濒临破产——重建福特公司的管理层——管理管理者意味着什么——不是通过授权进行管理——管理者的六项要求

包括秩序、结构、激励和领导力等企业的基本问题都必须通过管理管理者来解决。管理者是企业最基本的资源，也是最稀有的资源。在全自动化的工厂中，几乎看不到任何基层员工，但是却有很多管理者——事实上，管理者的数目将会比我们今天在工厂中看到的多很多。

对大多数企业而言，管理者是最昂贵的资源，也是折旧最快，需要不断补充的资源。建立起一支管理团队，需要花多年的时间，但是却能因管理不当而毁于一旦。管理者的数目和每位管理者所代表的资本支出都会稳定地增加，过去半个世纪以来，就呈现这样的趋势。同

时企业对于管理者能力的要求也不断提高，每一代都加倍成长，在未来数十年中，我们看不出这个趋势有减缓的趋向。

究竟能不能管理好管理者，决定了企业是否能达到目标，也决定了企业如何管理员工和工作。因为员工的态度反映了管理层的态度，也直接反映出管理层的能力和结构。而员工的工作效益则大半取决于员工管理方式。早期的“人事管理”的涵盖范围之所以只局限于基层员工，而将管理者排除在外，有其形成的历史背景。尽管如此，这仍然是个严重的错误。最近有一家大公司成立了人际关系部门，他们采取的正是一般通行的做法：“人际关系部门的管理范围是公司与年收入低于5000美元的员工的关系。”但这种做法几乎预告了新部门的种种努力必然失败。

对管理者的管理是每位管理者关注的焦点。在过去的10年或15年中，美国企业管理者不断在各种演讲和研讨活动中彼此告诫提醒，管理者的工作就是管理部属，应该把这项任务当成首要之务，同时他们还互相交换各种“向下沟通”的方法和昂贵的工具。我所遇到过的管理者，无论官衔和职务，几乎每个人最关心的都是和上司的关系，以及如何和上面沟通。我所认识的每一位企业总裁，无论他们的公司是大是小，担心和董事会的关系都远甚于担心与副总裁的关系，而每位副总裁也认为和总裁的关系才是真正重要的问题。依次类推，一直到

第一线的主管、生产线领班或高级职员，他们都很确定，只要“老板”和人力资源部门不要管那么多，他们一定能和部属处得很好。

人力资源部门认为，这种情况透露出人性的黑暗面，其实并非如此。管理者理所当然会优先考虑和上面的关系。身为管理者，意味着必须分担责任，设法达成企业绩效。如果没有被预期来承担这份责任的人，就不是管理者。而没有把这项任务当成自己首要职责的人，即使不是玩忽职守，也是不称职的管理者。

管理者所担心的与上司的关系，包括：与顶头上司的关系，上司对他的期望，难以将自己的看法传达给上司，无法让上司接受他的计划，重视他的活动，还有与其他部门和幕僚单位的关系等——这些问题全都和管理管理者有关。

因此，企业人事组织的讨论起点不能是普通的雇员和他们的工作，无论他们的数量何其之多，该起点必须是对管理者的管理。

缺乏管理者是福特衰败的主因

我们最好还是以实际例子来说明管理管理者的根本挑战和基本概念，而最好的例子就是福特汽车公司的故事。（撰写本书时，完整的福特汽车公司发展史尚未面世。内文斯（Allan Nevins）的著作《福特》（Ford，New York：Scribner’s，1954）只涵盖了1915年之前的

发展。不过相关的重要事实几乎已经变成常识，在诠释上，我文责自负。）

没有一种变迁比福特汽车公司在短短的15年中从不可比拟的成功跌落到濒临崩溃的地步更具有戏剧性了。不过同样具有戏剧性的是该公司在过去的10年中又迅速地复苏。

20世纪20年代初期，福特公司占有2/3的美国汽车市场。15年后，在第二次世界大战爆发前，福特的市场占有率却滑落为20%。当时福特公司还是未上市公司，没有公布财务数字，不过同业普遍认为，在那15年间，福特公司一直处于亏损状态。

当埃兹尔·福特(Edsel Ford)，亨利·福特惟一的儿子在第二次世界大战中突然去世时，在汽车工业界所引起的恐慌表明公司已经接近崩溃。将近20年来，在汽车工业界，人们一直在说：“那个老人不可能拖得太久。等吧，等到埃兹尔接管公司。”然而，他却去世了，而那个老人仍然活着，这使得汽车工业界不得不面对福特公司现实的状况。严峻的现实使公司继续生存似乎不大可能——有些人说根本不可能。

从当时底特律相关业者提议的急救方案，就可以看出当时福特公司的生存危机是多么严重。他们建议美国政府足额贷款给美国第四大汽车制造公司（但规模还不及福特公司的1/6）史都贝克，让史都贝克

收购福特家族的股权，接管福特公司。业界普遍认为，如此一来，福特公司还可能保有一线生机，否则的话，就必须将福特公司收归国有，免得一旦福特倒闭，将危及美国经济和美国的战争。

为什么福特公司会陷入如此严重的危机呢？我们已经听过很多遍老福特治理不当的故事，知道许多不见得正确的恐怖细节。美国管理界也很熟悉老福特秘密警察式的管理和唯我独尊的独裁统治。然而大家不了解的是，这些事情并不只是病态的偏差行为或老糊涂所致，尽管两者或多或少有些影响。老福特失败的根本原因在于，他在经营10亿美元的庞大事业时，有系统且刻意地排除管理者的角色。他派遣秘密警察监视公司所有主管，每当主管企图自作主张时，秘密警察就向老福特打小报告。每当主管打算行使他们在管理上的权责时，就会被炒鱿鱼。而老福特的秘密警察头子贝内特（Harry Bennett）在这段期间扶摇直上，成为公司权力最大的主管，主要原因就是，他完全缺乏管理者所需的经验和能力，成不了气候，只能任凭老福特差遣。

从福特汽车公司的早期，就可以看出老福特拒绝让任何人担负管理重任的作风。例如，他每隔几年就将第一线领班降级，免得他们自以为了不起，忘了自己的饭碗全要拜福特先生之赐。老福特需要技术人员，也愿意付高薪聘请技术人员，但是身为公司老板，“管理”可是他独享的职权。

正如同他在创业之初，就决定不要和任何人分享公司所有权一样，他显然也决定不和任何人分享经营权。公司主管全都是他的私人助理，只能听命行事；顶多能执行命令，绝对不能实际管理。他所有的作风都根源于这个观念，包括秘密警察，他深恐亲信会密谋背叛，很缺乏安全感。

在许多机构中，都可以看到这种视管理者为所有者的延伸和代表意义的现象。在西方社会中，军官最初只是领主的家臣。直到18世纪，许多欧洲国家的军队里，军阶仍然被视为军团司令官的私人财产，司令官可以把军阶任意卖给出价最高的人，而今天的军衔（尤其是尉官）也要回溯到过去军衔还是私相授受的年代。同样，政府公仆起先只是领主的代表（即使不是家仆）。法王路易十一可能最先想到设立全职行政管理者的概念，因此他雇佣了专职的私人理发师、秘密警察头子和总管大臣。直到今天在英文中，政府的部长与“秘书”（secretary）还是同一个字。

当然，福特汽车的衰败正是因为缺乏管理者所致。即使在第二次世界大战前夕，福特公司跌落谷底的时候，其销售和服务组织依然十分健全。汽车业界认为，即使历经15年的亏损，福特的财力仍然和通用汽车相当，尽管当时福特汽车的销售额几乎只比通用汽车高1/3。但是，福特公司中没有几个管理者（除了销售部门），大多数人才不是被开除，就是早已离开；美国在历经10年的经济萧条后，第二次世界

大战开创了大量的就业机会，也吸引了大批福特主管另谋他就。少数留下来的主管多半都是因为不够优秀，找不到其他工作机会。几年后，当福特公司重整旗鼓时，这群老臣大都无法胜任中高层管理的工作了。

重建福特公司的管理层

假如战后出现萧条，福特公司究竟能否生存下来，这是颇有争议的。但是，即使在战后繁荣时期，如果亨利·福特的不用管理者管理企业的观念未被他的继承者，他的孙子福特二世（Henry FordⅡ）迅速纠正的话，这家公司可能已经崩溃了。福特公司从1944年开始复苏的经历是美国企业的一首史诗。许多细节尚未被外界所知，现在是公开全部真相的时候了。但是，人们所知的情况足以清楚地表明，福特公司复苏的关键是管理层的组织和建设——恰如公司早先衰败的症结是抑制和破坏管理层。

随着父亲的过世和祖父迅速的衰老，当管理企业的责任突然降到福特二世肩上时，他年仅二十五六岁。他没有任何经商的经验，公司中也没剩下几个有水平的管理者来帮助他，指导他。然而，他很清楚真正的问题是什么，因为他的第一个举措就是制定一项基本的政策，即要有一个真正的管理层，组成该管理团队的大多数人员必须从企业外面寻找。但是在引进人才之前，必须先进行内部清理，建立起公司未来经营的基本原则。由于祖父仍然在世，祖父的亲信也位居要津，

因此他必须独力完成这些工作。只有如此，他才能挑选新人来协助管理。新的主管能独立工作，获得充分授权，也负完全的责任。事实上，他任命的第一个新人是执行副总裁布里奇（Ernest R.Breech），他同时宣告，布里奇将完全担负起经营重任。在建立各层级的管理职位时，他都充分遵守这个基本概念。

福特二世还采取了目标管理的方式。在过去，福特公司的主管对于公司经营状况一无所知，新领导人则设法让每位管理者都能获得工作上所需信息，并尽可能提供有关公司状况的信息。他们抛弃了旧观念——主管是企业老板的私人代理，取而代之的新观念是——管理者的权威基于客观的工作职责上。个人武断的命令已由根据目标和测评的要求而制定的业绩标准所代替。

或许最大、也最明显的挑战是组织结构上的挑战。过去福特公司采取严格的中央集权式管理。老福特不仅一手掌控了所有的权力，制定所有的数字，而且只用一套数字来反映公司整体复杂的经营状况。

举例来说，福特公司拥有自己的钢铁厂，每年有150万吨的产能，是美国最大的钢铁厂。但是，在福特公司的总成本数字中，根本看不到这座钢铁厂的成本数字，这种情况在底特律早已是公开的秘密。例如，钢铁厂厂长不知道他用的煤炭是花了多少钱买来的，因为在旧政权时代，采购合约是福特公司的“最高机密”。

相反，今天福特公司分成15个自主管理的事业部，每个事业部都有健全的管理团队，为经营绩效负起完全的责任，也享有充分的授权，能制定政策，设法达成目标。而钢铁厂也是众多事业部之一，和福特与水星林肯事业部、零件与设备事业部，以及负责国际和出口事务的事业部一样。

当然，这些管理观念和组织观念并非福特二世独创，他其实是吸收了福特公司最大的竞争对手——通用汽车公司的管理观念。这些观念是通用汽车公司的基石，（有关通用汽车管理观念及管理实务的详细描述请参见拙著《公司的概念》（The Concept of the Corporation，New York，John Day,1946）。我曾经应通用汽车最高主管的要求，针对通用汽车公司进行了两年的研究分析，本书呈现的就是这项研究的成果。）也是通用汽车能跃升为美国最大制造公司的原因。但福特二世最特别的地方是，他从一开始就采取整套原则，而不是一边做，一边不知不觉地发展出来。他的经验等于在实际验证这些管理观念，因此也别具意义。福特公司原本已经走到穷途末路了——缺乏管理、士气低落、乏人领导，10年后，福特公司的市场占有率却稳定上升，在汽车市场上和通用汽车的雪佛兰车争夺第一名的宝座，从一家奄奄一息的公司脱胎换骨为不断成长的重要公司。而奇迹的诞生完全要归功于福特公司彻底改变了对管理者的管理原则。

管理管理者意味着什么

根据福特的故事，我们可以很有把握地说，企业不能没有管理者。我们不能说，管理者是通过“企业所有者”的授权代替他们执行管理工作。企业需要管理者，不仅是因为管理工作太过庞杂，任何人都没有办法独立完成，而且也因为经营企业原本就和管理私人产业截然不同。

老福特把公司当成他的私人财产来经营。他的经验证实了无论法令如何规定，都不可能以这种方式经营现代企业。只有当企业资源能够长存，而且超越个人寿命时，企业所投入的资源才能创造出财富。因而，企业必须做到使企业本身长期不衰。而要做到这一点，必须有管理者。管理者的工作是如此复杂，即使在小公司中，都不可能由一个人在众多助手的辅佐之下完成。而必须建立起有组织的整合性团队，团队中的每一分子都履行自己的管理职责。

因此现代企业的定义是——它需要管理层，也就是治理和经营企业的机制。只有一件事能决定管理层的功能和责任：企业需要的目标。在法律上，企业所有者可能是管理层的“雇主”，甚至在某些情况下，享有无限的权力。但是在本质上，管理层的功能和责任永远因其任务来决定，而不是通过雇主的授权来决定。没错，管理最初确实源自于小公司老板在公司不断成长的情况下，将自己无法负荷的工作授权给助手来完成。但是当事业成长到一定规模，也就是发生量变之后，管理就必须产生质变。小生意一旦发展为企业，就不能单从企业

所有者授权的角度来定义管理的功能，而是因为企业客观的需求而产生管理的功能。否定或贬低管理的功能就是毁灭整个企业。

管理本身并非目的，管理只是企业的器官。管理层是由个人所组成，因此管理管理者的第一个要求是，必须将个别管理者的愿景导向企业的目标，而将他们的意志和努力贯注于实现目标上。管理管理者的第一个要求是“目标管理与自我控制”。

但是，管理者个人也需要付出必要的努力，产出企业要求的成果。设定工作内容时，必须以能达到最大的绩效为前提。因此，管理管理者的第二个要求是“为管理者的职务建立适当的结构”。

虽然管理者都是独立的个体，但他们必须在团队中共同合作，而这类有组织的团体总是会发展出自己的特质。虽然这种群体特质是经由个人以及他们的愿景、实践、态度和行为而产生，但所产生的却是大家共有的特质。即使始创者都已不在，这种群体特质仍然会持续长存，并塑造新进人员的行为和态度，决定谁将在组织中脱颖而出，以及组织究竟会肯定和奖励卓越的表现，还是成为安于平庸者的避风港。的确，组织特质决定了其成员会不断成长，还是停滞不前；会抬头挺胸，顶天立地，还是弯腰驼背，丑态毕露。组织精神卑劣，则产生的管理者也言行粗鄙；组织精神崇高，则能造就卓越的管理人才。因此管理管理者的重要要求是创造“正确的组织精神”。

企业必须具备治理的机构。事实上，企业需要能全面领导和制定最后决策的机制，也需要能全面检讨和评估的机制。企业既需要首席执行官，也需要董事会。企业必须为自己的生存与成长做好准备，也为“未来的管理者”未雨绸缪。有组织的团体需要有结构。因此管理管理者最后一个必要条件是“为管理组织建立健全的结构性原则”。

以上并非企业“应该”做的事情，而是每个企业目前已经在做的事情（无论管理者是否意识到这点）。在每一家企业中，管理者要不是方向正确，就是误入歧途；但是他们总是得将愿景和努力聚焦于一致的目标上。在每一家企业中，管理者的职务安排可能很适当，也可能不适当；但却不能漫无章法，缺乏条理。每一家企业的组织结构也许很有效，也可能缺乏效益；但还是必须有一个组织结构。组织必定有其特有的精神，无论组织精神是在扼杀活力，还是激发生命力。企业总是在不断培育人才，惟一的选择是要促使员工充分发挥潜力，符合企业未来的需求，还是让员工不当地发展。

由于亨利·福特不想要任何管理者，结果他误导了管理者，而且安排管理职务失当，导致组织中弥漫怀疑和挫败的气氛，公司缺乏组织，管理者也没有得到适当的发展。在上述六个领域中，管理者只能选择将管理工作做好或是做得不好，却不可能逃避不做。而管理工作做得好不好则决定了企业的存亡兴衰。



第11章　目标管理与自我控制

误导的力量——技艺：一种需要和一种危险——上司的误导——管理者的目标应该是什么——靠压力进行管理——管理者的目标应该如何确立，由谁确立——通过测评进行自我控制——正确使用报告和程序——管理哲学

任何企业都必须建立起真正的团队，并且把每个人的努力融合为共同的力量。企业的每一分子都有不同的贡献，但是所有的贡献都必须为了共同的目标。他们的努力必须凝聚到共同的方向，他们的贡献也必须紧密结合为整体，其中没有裂痕，没有摩擦，也没有不必要的重复努力。

因此，企业绩效要求的是每一项工作必须以达到企业整体目标为目标，尤其是每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的成功上。期望管理者达到的绩效目标必须源自于企业的绩效目标，同时也通过管理者对于企业的成功所做的贡献，来衡量他们的工作成果。管理者必须了解根据企业目标，他需要达到什么样的绩效，而他的上

司也必须知道应该要求和期望他有什么贡献，并据此评判他的绩效。如果没有达到这些要求，管理者就走偏了方向，他们的努力付诸东流，组织中看不到团队合作，只有摩擦、挫败和冲突。

目标管理必须投注大量心力，并需要特殊工具。因为在企业中，管理者并不会自动自发地追求共同的目标。相反，企业在本质上包含了三种误导管理者的重要因素：管理者的专业工作；管理的层级结构；以及因愿景和工作上的差异，导致各级管理者之间产生隔阂。

在企业管理会议上，大家很喜欢谈的故事是：有人问三个石匠他们在做什么。第一个石匠回答："我在养家糊口。"第二个石匠边敲边回答："我在做全国最好的石匠活。"第三个石匠仰望天空，目光炯炯有神，说道："我在建造一座大教堂。"

当然，第三个石匠才是真正的"管理者"。第一个石匠知道他想从工作中得到什么，而且也设法达到目标。他或许能"以一天的劳力换取合理的报酬"，但他不是个管理者，也永远不会成为管理者。

麻烦的是第二个石匠。工作技艺很重要，没有技艺，任何工作都不可能获得生机。事实上，如果组织不要求成员展现他们最大的本领，员工必定士气低落，但太强调个人技艺，总是隐藏了一个危险。真正的工匠或真正的专业人士，常常自以为有成就，其实他们只不过

在磨亮石头或帮忙打杂罢了。企业应该鼓励员工精益求精，但是专精的技艺必须和企业整体需求相关。

大多数的企业管理者都和第二位石匠一样，只关心自己的专业。没错，企业应该把职能性管理者的数目维持在最低限度，尽量增加“一般管理者”的数目。一般管理者负责管理整合性的业务，并且直接为绩效和成果负责。但即使将这个原理发挥到极致，大多数管理者负责的仍然是职能性职务，年轻的管理者尤其如此。

管理者在从事职能性和专业性工作时，通常会逐渐建立起管理的习惯、愿景和价值观。对专业人员而言，达到高技术水准是很重要的事情，他们追求的目标是“成为全国最优秀的石匠”。不为自己的工作设定高标准，是不诚实的行为，不但自己会日渐堕落，也会腐化下属。只有强调专业水准和追求专业水准，才能激发每个管理领域的创新和进步。努力达到“专业的人力资源管理”水准，经营“走在时代尖端的工厂”，从事“真正科学化的市场研究”，“实施最现代化的会计制度”或“最完美的工程”都值得鼓励。

但是这种努力提高专业水准的做法也会带来危险，可能导致员工的愿景和努力偏离了企业整体目标，而把职能性工作本身当成目的。我们看到，太多的部门主管只在意自己是否达到专业水准，而不再根据部门对于企业的贡献来评估自己的绩效。他根据部属的专业技术水准来评估他们的表现，决定奖励和升迁，抗拒上级为了达到经营绩效

而提出的要求，视之为对于“良好的工程品质”、“顺畅的生产”和“畅销的产品”的一大干扰。除非能加以制衡，否则部门主管追求专业水准的合理要求，将成为令企业分崩离析的离心力，致使整个组织变得十分松散，每个部门各自为政，只关心自己的专业领域，互相猜忌提防，致力于扩张各自的势力范围，而不是建立公司的事业。

目前正在发生的技术变迁更加深了这种危险性。受过高等教育的专业人才进入企业工作的比例将大幅增加，他们需要达到的技术水准也会大幅提升，因此将技术或部门职能本身当成工作目标的倾向也会愈演愈烈。但同时，新科技要求专业人才之间更密切地合作，并且，它将要求那些甚至在最低管理层次的职能性的管理者将企业看做一个整体，懂得企业对他们的要求是什么。新技术既需追求卓越技艺，也需要各个层次的管理者坚持不懈地将共同的目标作为他们努力的方向。

上司的误导

管理的层级结构更令问题恶化。在下属眼中，“上司”的言行举止，甚至漫不经心的谈话或个人怪癖，都经过精心规划和考虑，具有特殊意义。

“在这地方你听到的都是人们在谈论人际关系。但是，当老板训斥你时，总是因为生产费用数额太高之故。而当提拔一个人时，钟摆

总是倾向于那些会计报表做得最好的人。”这是一种最普遍的调子，尽管在各个管理层面，说法稍有不同。它会导致经营情况不理想——即使在削减生产费用数额时亦是如此，它也表明对公司和公司的管理者失去信心，缺乏尊重。

对许多管理者而言，误导部属绝非他们的初衷。他们都真心相信，人际关系是管理者最重要的任务。他讨论成本数字，是因为他觉得必须让下属认为他很“务实”，或是以为和下属说同样的“行话”，会让下属觉得他很清楚问题所在。他再三强调会计表格的重要性，只不过是因为会计部门一直拿这个东西来烦他，就好像他一直拿这些表格来烦他的下属一样，或纯粹只因为会计主管已经把他烦得快受不了了。对下属而言，这些理由都隐而未宣；他们眼中所见，耳中所闻，都是关于成本数字的问题，以及一再强调填表格的重要性。

要解决这个问题，在管理结构上，必须兼顾管理者及其上司对管理工作的要求，而不是只重视上司的看法。目前许多企管理论只是一味强调行为和态度，并不能解决问题，反而因为提高了不同层级的管理者对于关系的自觉，加重了问题的严重性。的确，今天在企业界屡见不鲜的情况是，管理者试图改变行为，以避免误导部属，却反而把原本还不错的关系变成充满误解、令人尴尬的梦魇。管理者变得过于小心自己的一言一行，以致再也无法恢复过去和下属之间轻松自在的

相处方式。结果下属反而抱怨：“救救我们吧，老头子读了一本书；以前我们还知道他对我们的要求是什么，现在我们只好去猜了。”

各个管理层次的差异

造成这种偏差的原因可能是不同层次的管理者关心的问题各异，职能也不同。下面的故事充分说明了这种状况，我称之为“盥洗室破门之斧”：

美国西北部一家铁路公司刚上任的会计主管注意到，每年公司都花一笔超额的费用来为火车站盥洗室更换新的门。他发现如果按照规定，小车站应该锁上盥洗室的门，有人要用盥洗室时，再去向售票员拿钥匙。但是为了省钱，他们只发给每位售票员一把钥匙——一位早就卸任的总裁在位时颁布了这个节约措施，还沾沾自喜于一下子为公司省了200美元。因此，每次有旅客上完盥洗室，忘记归还钥匙时——而这种情形总是一再发生，售票员就没有钥匙可以开门。但是，花两毛钱来配一把新钥匙被视为“资本支出”，必须得到总公司旅客服务部的领导批准，而且文件往来要耗掉6个月的时间。另一方面，售票员却可以自行动用“紧急维修”费，并且直接从现金账户支付这笔费用。还有什么事情比盥洗室的门破了还要紧急呢？于是，每个小车站都准备了一把斧头，可以随时破门而入！

这个故事听起来荒谬绝顶，但是每一家企业都有自己的“盥洗室破门之斧”——奖励错误行为、惩罚或抑制正确行为的偏差政策、程序和方法。而且在大多数情况下，其结果都比每年花2万美元来更换盥洗室的破门要严重许多。

我们同样不能靠改变态度和行为来解决问题，因为问题的根源在于企业的结构。同样，“良好的沟通”也无法解决问题，因为要有良好的沟通，前提是先建立良好的共识和共同的语言，而这正是一般企业所缺乏的。

难怪管理界的人老是喜欢谈论盲人摸象的故事，因为每个层次的主管都从不同的角度，看到同样一头“大象”——企业。正如同盲人摸到象腿，却以为是树干一样，生产线领班也只看到眼前的生产问题。而高层主管则好像盲人摸到象鼻，却断定那是一条挡路的蛇一样，他们一心视企业为整体，眼中只看到股东、财务问题，全是一堆极端抽象的关系和数据。运营主管则好比摸到了象肚，却以为摸到了山坡，完全从职能性的角度来看事情。每个层次的管理者都需要具备独特的眼光，否则无法把工作做好。但是，由于每位管理者看事情的角度大相径庭，因此常见的情况是，不同层次的管理者明明在讨论同一件事情，却浑然不知，或明明讨论的是南辕北辙的不同事情，却误以为大家谈的是同一件事。

高效能的企业管理层必须将公司所有管理者的愿景和努力导入一致的方向，确定每位管理者了解公司要求达到的成果，而且他的上司也知道应该预期下属达到哪些目标。高效能的企业管理层必须激励每位管理者在正确的方向上投入最大的心力，一方面鼓励他们发挥最高的专业水准；另一方面，要把高超的专业技能当做达到企业绩效目标的手段，而不是把达到高标准本身当成努力的目标。

管理者的目标应该是什么

从“大老板”到工厂领班或高级职员，每位管理者都需要有明确的目标，而且必须在目标中列出所管辖单位应该达到的绩效，说明他和他的单位应该有什么贡献，才能协助其他单位达成目标。目标中还应该包括管理者期望其他单位有什么贡献，以协助他们达到目标。也就是说，目标从一开始就应该强调团队合作和团队成果。

而这些目标应该根据企业的整体目标来制定。我发现有一家公司甚至向领班提供一份详细的说明，让他不但了解自己的目标，也了解公司的整体目标和制造部门的目标，结果发挥了很大的功效。尽管由于公司规模太大，领班的个别生产绩效和公司总产量相比，有如九牛一毛，但结果聚沙成塔，公司的总产量仍然大幅提升。因此，如果“领班是管理团队的一分子”是我们的真心话，那么就必须说到做到。因为根据定义，管理者的工作是为整体绩效负责——换句话说，当他在切割石材时，他其实是在“建造一座大教堂”。

每位管理者的目标都应该说明他对于公司所有经营目标的贡献。显然，并非每位管理者都能对每个领域有直接的贡献。例如，营销主管对于提升生产力的贡献可能非常有限，但是如果我们并不期望每位管理者和他所管辖单位对于影响企业生存繁荣的某个领域有直接贡献的话，就应该明确说明。管理者应该明白，他在不同领域所投入的努力和产出的成果之间必须达到平衡，企业才能发挥经营绩效。因此，必须一方面让每个职能和专业领域都能发挥得淋漓尽致，另一方面也要防止不同单位各据山头，党同伐异，彼此忌妒倾轧。同时，也必须避免过度强调某个重要领域。

为了在投入的努力中求取平衡，不同领域、不同层次的管理者在制定目标时，都应该兼顾短期和长期的考虑。而且，所有的目标也应该包含有形的经营目标和管理者的组织和培养，以及员工绩效、态度和社会责任等无形的目标。

靠压力进行管理

正确的管理要求兼顾各种目标，特别是高层管理者对目标要统筹兼顾。它排斥那种普遍的、有害的经营恶习：靠“压力”和“危机”进行管理。

任何一个公司的管理者都不会说，“我们这里办成任何事情的惟一方法是靠施加压力”。然而，“靠压力进行管理”已成了一种惯例

而不是一种例外。每个人都知道，并清楚地预料到，压力消失三周后事情将退回到原来的状态。“经济压力”的惟一结果可能是辞退收发员和打字员，15 000美元薪金的经理们不得不做50美元一周的工作，自己打印信件。许多管理者仍未得出显而易见的结论：归根结底，压力不是完成目标的方法。

但是，除了管理无效之外，靠压力进行管理还会形成误导：它片面强调工作的一个方面而损害其他的一切事情。

“我们用了四个星期削减库存”，一个思维已经定型的惯用危机进行管理的老手有一次这样总结道：“然后我们用四个星期削减成本，接下去是用四个星期梳理人际关系。我们只有一个月的时间来提高对顾客的服务。然后，库存又恢复到我们开始时的水平。我们甚至无暇做我们的工作。整个管理层谈论的、思考的、告诫的就是上周的库存或这周的顾客投诉，他们甚至不想知道我们是怎样做其他工作的。”

在一个靠压力管理的企业中，人们或是将他们的工作置之一旁去对付当前的压力，或是悄悄地对压力采取一种集体怠工的态度，以便能做好他们的工作。不管是在哪一种情况下，他们对“狼来了”的叫声正变得麻木不仁。当真的危机到来，应当扔下手中所有的东西拼命干时，他们只是把它当做企业管理层的歇斯底里发作的又一个例子。

靠压力进行管理，像靠“严厉措施”进行管理一样，无疑是一种困惑的标志，它是对无能的一种承认，它是管理层不懂得怎样计划的标志。但是，首先它说明公司不知道对它的管理者应期待什么——即不知道如何引导他们，并对他们进行了误导。

管理者的目标如何确立，由谁确立

就定义而言，管理者应该负责让自己所管辖的单位对所属部门有所贡献，并且最后对整个企业有所贡献。他的绩效目标是向上负责，而非向下负责。也就是说，每位管理者的工作目标必须根据他对上级单位的成功所做的贡献来决定：地区销售经理的工作目标应该由他和销售小组对公司销售部门应有的贡献来决定，专案工程师的工作目标应该由他和手下的工程师、绘图员对工程部门应有的贡献来决定，事业部总经理的工作目标应该由他所管辖的事业部对母公司应有的贡献来决定。

所以，每位管理者必须自行发展和设定单位的目标。当然，高层管理者仍然需要保留对目标的同意权，但是发展出这些目标则是管理者的职责所在。的确，这是他的首要职责，而这也意味着每位管理者应该负责任地参与，协助发展出更高层级的目标。单单“让他有参与感”（套用大家最爱用的“人际关系”术语） 还不够，管理者必须负起真正的责任。正因为管理者的目标必须反映企业需要达到的目标，而不只是反映个别主管的需求，管理者必须以积极的态度，认同企业

目标。他必须了解公司的最终目标是什么，对他有什么期望，又为什么会有这样的期望，企业用什么来衡量他的绩效，以及如何衡量。每个单位的各级管理者都必须来一次“思想交流”。而只有当每一位相关管理者都能彻底思考单位目标时，换句话说，积极并负责地参与有关目标的讨论，才能达到会议的功效。只有当基层管理者积极参与时，高层管理者才知道应该对他们抱着什么样的期望，并据以提出明确的要求。

这件事太重要了，我认识的几位高效能的企业高层管理者还更进一步，要求下属每年要给上司写两封信。在信中，每位管理者首先说明他认为上司和自己的工作目标分别是什么，然后提出自己应该达到哪些工作绩效。接下来，他列出需要做哪些事情，才能达到目标，以及他认为在自己的单位中，有哪些主要的障碍，同时也列出上司和公司做的哪些事情对他会形成助力，哪些又会构成阻力。最后，他概要叙述明年要做哪些工作，以达到目标。如果上司接受信中的陈述，这封信就变成他进行管理工作的章程。

这个设计比我所看过的其他管理上的设计都更能显示，即使最优秀的“上司”，也不免通过未经思考的轻率发言来混淆和误导下属。有一家大公司已经推行这种制度长达10年之久，然而几乎每封信列出的目标和绩效标准都令上司极其困惑。每当他问下属：“这是什

么？”得到的回答都是：“你不记得几个月前和我一起搭电梯下楼时说的话了吗？”

这种情形也反映出上司和公司对于员工的要求往往自相矛盾。当速度和高品质只能取其一时，是否公司仍然要求两者兼顾？如果为了公司利益着想，应该如何妥协？上司在要求下属具备自主性和决断力的同时，是否又要他们事事都先征得他的同意？他是否经常征询下属的想法和建议，但是却从来不采用或讨论他们的建议？每当工厂出问题的时候，公司是否期望工程小组能够立刻上阵，但是平常却把所有的努力都投注于完成新设计上？他们是否期望管理者达到高绩效标准，但同时又不准他开除表现不好的下属？在公司所塑造的工作环境中，员工是否认为：“只要老板不知道我在做什么，我就能把工作做完”？

这些都是常见的状况，都会打击士气，影响绩效。“给上司的信”或许不能防止这种状况，但是至少会把它摆在阳光下，显示有哪些需要妥协的地方、需要深思熟虑的目标、需要设定的优先顺序以及需要改变的行为。

如这种方式所表明的，管理管理者需要做特殊的努力，不仅要确定共同的方向，而且要排除错误的导向。共同的理解从来不可能通过“向下沟通”而取得，只能产生于“向上沟通”，它既需要上司有听

取下属意见的诚意，也需要有一种专门设计的手段使下属管理人员的意见能得到反映。

通过测评进行自我控制

目标管理最大的好处或许在于，管理者因此能控制自己的绩效。自我控制意味着更强烈的工作动机：想要有最好的表现，而不只是达标而已，因此会制定更高的绩效目标和更宏伟的愿景。虽然，即使有了目标管理，企业管理团队不一定就会同心协力，方向一致，但是如果要通过自我控制来管理企业，势必推行目标管理。

到目前为止，我在本书中还没有讨论到“控制”这件事，我只谈到“测评”。因为“控制”的意思很含糊，一方面代表一个人管理自我和管理工作的能力，但也意味着一个人受到另外一个人的支配。就第一层意义而言，目标是“控制”的基础，然而在第二层意义中，目标却绝非“控制”的基础，因为如此一来，会失掉其原本的目的。的确，目标管理的主要贡献在于，我们能够以自我控制的管理方式来取代强制式的管理。

在今天的美国或美国企业界，毋庸置疑，大家都非常向往自我控制的管理。所有关于“把决策权尽量下放到基层”或“论功行赏”的讨论，其实都隐含了对这种管理方式的认同，因此传统观念和做法需要找到新工具，来推动深远的改变。

为了控制自己的绩效，管理者单单了解自己的目标还不够，还必须有能力针对目标，衡量自己的绩效和成果。所有公司都应该针对每个关键领域向管理者提供清楚统一的绩效评估方式。绩效评估方式不一定都是严谨精确的量化指标，但是却必须清楚、简单而合理，而且必须和目标相关，能够将员工的注意力和努力引导到正确的方向上，同时还必须很好衡量，至少大家知道误差范围有多大。换句话说，绩效评估方式必须是不言而喻的，不需要复杂的说明或充满哲理的讨论，就很容易了解。

每位管理者都应该具备评估自己绩效所需的信息，而且应该及早收到这类信息，因此才能及时修正做法，以达到预定目标。这类信息应该直接提供给管理者，而非他的上司；这类信息是自我控制的工具，而不是上级控制下属的工具。

今天由于信息搜集、分析和整合的技术大幅进步，我们获得这类信息的能力也提高许多，因此特别需要强调这点。到目前为止，我们不是根本无法获得一些重要事实的信息，就是即使搜集到信息，却为时已晚，因此派不上什么用场。不过，无法产生可衡量的信息却不见得全然是件坏事。因为如此一来，固然很难有效地自我控制，但上级也因此不容易有效控制管理者。由于公司缺乏信息来控制管理者，因此管理者得以采用自己认为最适当的工作方式。

通过新科技，我们有能力获得可衡量的信息，因此也能进行有效的自我控制；如此一来，管理层的工作绩效将大幅提升。但是，如果企业滥用这种新能力来加强对管理者的控制，新科技反而会打击管理层的士气，严重降低管理者的效能，造成无法估计的伤害。

通用电气公司的例子充分显示企业可以将信息有效地运用在自我控制上：

通用电气公司有一个特殊的控制单位——巡回稽查员。稽查员每年都会详细研究公司每个管理单位一次，但他们的研究报告却直接呈交该单位主管。只要偶尔与通用电气公司的主管接触，都可以感受到通用电气内部所流露出的自信心和信任感。这种运用信息来加强自我控制，而非加强对下控制的作风，直接影响了公司的气氛。

但是通用电气的做法在企业界并不普遍，也不太为一般人所了解。管理层的典型想法通常都比较接近下面例子所提到的大型化学公司的做法：

在这家公司里，控制部门负责稽查公司里的每个管理单位，然而他们并不会将稽查结果交给受稽查的主管，只会将报告上呈给总裁，总裁再把单位主管召来当面质问。公司主管为控制部门起了个绰号："总裁的秘密警察"，充分显示这种做法影响士气。的确，现在越来

越多的主管不是把单位经营目标放在追求最佳绩效上，而是只力求在控制部门的稽查报告上能展现漂亮的成绩。

千万不要误以为我在鼓吹降低绩效标准或主张不要控制。恰好相反，以目标管理和自我控制为手段，可以达到比目前大多数公司绩效标准还高的绩效。而每位管理者都应该为绩效成果承担百分之百的责任。

但是，究竟要采取什么做法来获得成果，应该由管理者来主导（而且只有他能主导）。他们应该清楚了解哪些行为和手段是公司所禁止的不道德、不专业或不完善的做法。但是，在限制范围内，每位管理者必须能自由决定该做的事，而且只有当管理者能获得有关部门作业的充分信息时，他才能为成果负起百分之百的责任。

正确使用报告和程序

要采取自我控制的管理方式，就必须彻底反省我们运用报告、程序和表格的方式。报告和程序都是管理上的必需工具，但是我们也很少看到任何工具会如此轻易地被误用，而且造成这么大的伤害。因为当报告和程序被误用时，就不再是管理工具，而成了邪恶的统治手段。

有三种最常见的误用报告和程序的方式。第一，一般人普遍相信程序是道德规范的工具，其实不然。企业制定程序时，根据的完全是

经济法则，程序绝对不会规定应该做什么，只会规定怎么做能最快速完成。我们永远也不可能靠制定程序来规范行为；相反，正确行为也绝不可能靠程序来建立。

第二个误用方式是以为程序可以取代判断。事实上，只有在不需要判断的地方，程序才能发挥效用，也就是说，只有在早已经过判断和检验的重复性作业上，程序才派得上用场。西方文明十分迷信制式表格的神奇效用，而当我们试图用程序来规范例外状况时，就是这种迷信危害最严重的时候。事实上，能否在看似例行的程序中，迅速分辨出目前的状况并不适用于标准程序，而需要特别处理，需要根据判断来做决定，才是检验良好程序的有效方法。

但是，最常见的误用方式是把报告和程序当做上级控制下属的工具，尤其是纯为提供信息给高级主管而交的每天例行报告更是如此。常见的情况是，工厂主管每天必须填20张表格，提供会计师、工程师或总公司的幕僚人员连他自己都不需要的信息。可能还有几千个类似的例子。结果，管理者没有办法把注意力集中在自己的工作上，在他眼中，公司为了达到控制目的而要求他做的种种事情，反映了公司对他的要求，成为他工作中最重要的部分；尽管心里愤愤不平，但是他只好把力气花在处理报表上，而不是专注于自己的工作。最后，甚至连他的上司都为这些程序所误导。

几年前，有一家大型保险公司推动了一项“经营改善”大计划，并且还为此特地建立了强有力的中央组织，专门处理有关续约率、理赔、销售成本、销售方式等事宜。这个组织表现卓越，高层对于保险公司的经营学到了宝贵的经验。但从那时候开始，这家公司的实际经营绩效就一路下滑。因为专业管理者必须花越来越多的时间写报告，越来越没有时间把工作做好。更糟糕的是，他们很快就知道“漂亮的报告”比实际绩效还重要，因此不只绩效一落千丈，内部风气更是日益败坏。专业管理者开始视公司高层和他们身边的幕僚为必须智取的敌人，不是阳奉阴违，就是敬而远之。

类似的故事简直不胜枚举，几乎在每个产业、在大大小小的公司里，都可以看到同样故事上演。就某个程度而言，这种情况可说是错误的“幕僚”观念所造成的，我们随后会在本书其他章节中讨论。但是，最重要的仍然是误把程序当成控制工具所带来的后果。

企业应该把报告和程序保持在最低限度，只有当报告和程序能节省时间和人力时，才运用这项工具，并且应该尽可能简化。

有一家大公司的总裁说了这样一个亲身经历的故事。15年前，他在洛杉矶为公司买了一座小工厂。工厂每年有25万美元的利润，他也以这样的获利状况为基础来开价购买。当他和原来的工厂老板（他留下来担任厂长） 一起巡视工厂时，他问：“你们当初都是怎么决定价格的？”这位前老板回答：“很简单，我们每1 000个单位要比你们便

宜0.1美元。”他又问道：“那么，你们怎么控制成本呢？”他回答：“很简单，我们知道总共花了多少成本在原料和人工上，也知道应该有多大的产量才能赚回我们花出去的钱。”他最后问道：“那么，你们如何控制管理费用呢？”“我们不操心这个问题。”

这位总裁想，嗯，只要引进我们的制度，实施彻底的全面控制，肯定能为工厂省下很多钱。但是一年后，这座工厂的利润下滑为125 000美元；尽管销售量不变，价格也相同，但是繁复的报表程序却吃掉了一半的利润。

每一家企业都应该定期检视是否真的需要那么多报告和程序，至少应该每五年检讨公司内部表格一次。我有一次不得不建议一家公司采取激烈的手段来进行内部整顿，因为他们的报表就像亚马逊流域的热带雨林一样茂盛，已经深深危及这家老公司的生存。我建议他们暂停所有的报告两个月，等到过了两个月不看报告的日子以后，管理者仍然要求使用的报告才可以恢复使用。如此一来，居然淘汰了3/4的报告和表格。

企业应该只采用达到关键领域的绩效所必需的报告和程序。意图“控制”每件事情，就等于控制不了任何事情。而试图控制不相干的事情，总是会误导方向。

最后，报告和程序应该是填表者的工具，而不能用来衡量他们的绩效。管理者绝对不可根据部属填写报表的品质来评估他的绩效，除非这位部属刚好是负责这些表格的职员。而要确保管理者不会犯下这个错误，惟一的办法就是除非报表和工作绩效密切相关，否则不要随便要求下属填任何表格，交任何报告。

管理哲学

企业需要的管理原则是：能让个人充分发挥特长，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立团队合作，调和个人目标和共同福祉的原则。

目标管理和自我控制是惟一能做到这点的管理原则，能让追求共同福祉成为每位管理者的目标，以更严格、更精确和更有效的内部控制取代外部控制。管理者的工作动机不再是因为别人命令他或说服他去做某件事情，而是因为管理者的任务本身必须达到这样的目标。他不再只是听命行事，而是自己决定必须这么做。换句话说，他以自由人的身份采取行动。

管理圈子里近来越来越喜欢大肆讨论“哲学”这个名词。我曾经看过一份由一位副总裁署名的论文，题目是《处理申购单的哲学》（就我所了解，此处所谓的“哲学”是指申购时应该采用三联单）。不过，目标管理和自我控制被称为管理“哲学”倒是合理的，因为目

标管理与自我控制是基于有关管理工作的概念，以及针对管理者的特殊需要和面临的障碍所做的分析，与有关人类行为和动机的概念相关。最后，目标管理和自我控制适用于不同层次和职能的每一位管理者，也适用于不同规模的所有企业。由于目标管理和自我控制将企业的客观需求转变为个人的目标，因此能确保经营绩效。目标管理和自我控制也代表了真正的自由，合法的自由。



第12章　管理者必须管理

管理者的工作是什么——个人的任务和团队的任务——管理职责的幅度——管理者的职权——管理者和他的上司

管理者的工作是什么

管理者的工作应该以能够达成公司目标的任务为基础，是实质工作，能对企业的成功产生明显而且可以清楚衡量的贡献。管理者的工作范围和职权应该尽可能宽泛，凡是不能明确排除在外的事务都应该视为管理者的职责。最后，管理者应该受绩效目标的指引和控制，而不是由上司指导和控制。

企业需要哪些管理工作，以及工作内容为何，永远都应该取决于达到公司目标必须进行的活动和产生的贡献。管理者的工作之所以存在，是因为企业所面临的任务必须有人来管理，没有其他原因。既然管理工作有其必要性，则管理者必须有其自身的职权和自身的责任。

由于管理者必须为企业的最终成果负责并有所贡献，他们的工作必须涵盖充足的范围，总是迎接最大的挑战，承担最大的责任，产生最大的贡献，而且必须是明显可见并可衡量的具体贡献。管理者必须能够指着企业最终成果说：“这部分就是我的贡献。”

有些任务对于个人而言太过庞大，而且无法分割为许多完整而明确的工作，就应该把它组织为团队的任务。

在企业界之外，团队组织广泛受到社会肯定。举例来说，几乎每一篇学术论文上面都有三四位作者的名字，其中每一位——无论是生化学家、生理学家、小儿科医生、外科医生，都有其特殊的贡献。然而，每个人都贡献了自己的技能，并且为整个工作负责。当然，团队总是会有一位领导人，虽然领导人掌握了较大的职权，但是他总是采取引导的方式，而非监督或命令。他的权威是根源于知识，而非阶级。

企业界也经常采取团队运作方式，次数远比文献上所记载的频繁。每一家大型企业都经常运用团队来担负短期任务；做研究时，团队合作也很普遍。运作顺畅的工厂实际采用的是团队组织，而非组织图上显示的层级组织，尤其当牵涉到工厂厂长和直属技术部门主管之间的关系时，更是如此。流程生产和新式大规模生产方式的许多工作都只能靠团队运作的方式来完成。

但是在任何企业中，最重要的团队任务都是高层管理任务。高层管理任务无论在范围、技能要求、工作的性质和种类上，都超越了个人能力。无论教科书和组织图怎么说，管理完善的公司都没有单人“首席执行官”，只有管理团队。

因此，很重要的事情是，管理层必须了解团队组织是什么，什么时候应该运用团队，以及如何运用团队。最重要的是，管理层必须了解，团队的每一位成员都应有明确的角色。团队并非只是把一团混乱变成美德，团队运作比个人的工作需要更多的内部组织、更多合作和明确的工作分派。

管理职责的幅度

在讨论管理职责究竟涵盖了多大的幅度时，教科书通常都会从一个观察开始：一个人只能督导少数人的工作——也就是所谓的“控制幅度”。这种说法导致管理变成怪物：复杂层级阻碍了合作和沟通，抑制了未来管理者的发展，腐蚀了管理工作的真义。

然而，如果管理者是受他自己工作的目标要求所控制，并且是根据他的绩效进行衡量，那就无需存在这样一种监督：告诉下属做什么，然后设法确保下属做其所被要求做的事。这里不存在控制范围。从理论上讲，一个上司可以无限量地拥有向他汇报工作的下属。然而，的确存在一种由“管理职责幅度”所设定的限制（我相信，这个

术语是雷思博士（Dr.H.H.Race）从通用电气公司照搬过来的）：一个上司所能够支持、教导和帮助他们实现自己目标的人员的数目。这是一种真正的限制，但是，它不是固定的。

我们听到的说法是，每个人的控制幅度不能超过68位下属。然而，管理职责的幅度却要视下属需要协助和教导的程度而定，只有在研究过实际状况后，才能决定。和控制幅度不同的是，当我们在组织中步步高升时，管理职责的幅度也随之扩大。管理新手需要最多的协助；他们的目标最难清楚界定，绩效也最难具体衡量。另一方面，我们假定资深主管应该知道如何把工作做好，他们的目标是要直接为企业带来贡献，他们的绩效是根据企业经营成果的标准而定。

因此，管理职责的幅度远比控制幅度宽广得多（雷思博士认为理论上，上限应该在100人左右）。为了不任意扩大控制幅度，管理者负责领导的人数应该总是略高于他实际能照顾到的人数。否则，就会抵挡不住监督部属的诱惑，不是干脆跳下去做部属的工作，就是什么都要管。（曾任职于西尔斯百货公司，后来任职于美国商务部的沃斯（James C.Worthy）曾针对这点，提出许多支持性的证据。）

管理职责的幅度大小，不会因管理者的部属是个人或团队而有所差异。不过，团队成员的数目不应该太多。我在企业界见过最大的职能性团队是标准石油公司的董事会，董事会完全由公司全职主管组成，是全世界规模最大、最复杂、也最成功的企业管理团队。14位董

事会成员似乎不算太多，但是，只有靠最严谨的纪律，这么大的团队才能运作顺畅。举例来说，标准石油公司的董事会讨论问题时，必须全体无异议通过，才会成为决议。然而就一般情况而言，这个程序实在太过繁复了，因此，团队人数通常最多不超过五六个人，而且一般而言，三四个人的效果最佳。

团队通常不会造就杰出的管理者，换言之，在团队内部，管理者不应该有上下之分——虽然团队成员完全可能来自下层管理者。管理职责的基本因素是，帮助和教导，只有通过个人才能得到最好的发挥。

管理者的职权

尽可能给予管理者最大的工作幅度和职权，其实只是把决策权尽量下放到最低层次，以及让决策权尽可能掌握在实际行动者手中的另一种说法罢了。然而就效果而言，如此要求严重偏离了由上而下授权的传统观念。

企业的活动和任务可以说都是从上而下规划，必须先从期望的最终产品着手分析，企业的绩效目标和预期成果为何；从分析中再进一步决定应该完成哪些工作。但是在组织管理者的工作时，我们必须由下而上规划。我们必须从“第一线”活动着手——负责产出实际的商

品和服务、把商品和服务销售给顾客，以及制作出蓝图和工程图的工作。

第一线管理者负责基本管理工作——其他所有工作都完全依赖基本管理工作的绩效。由此可见，高层管理工作是基本管理工作衍生出来的产物，目的是协助第一线管理者做好他们的工作。如果从企业的结构和组织上来看，第一线管理者才是所有权责的中心，只有第一线管理者无法亲自完成的工作才会向上交由高层管理者来完成。因此可以说，第一线管理者是组织的基因，所有高层的器官都是由基因预先设定，也从基因发展而成。

显然，第一线管理者能够做和应该做的决定，以及应该担负的权责，仍有其实际限制——他仍然会受到职权所限。例如，改变销售人员的报酬就与生产线领班无关，地区销售经理无权插手其他地区的业务等。他能做的决定也有其限制。显然，他不应该制定会影响到其他管理者的决策，也不应该制定会影响到整个企业及其精神的决策。例如，任何管理者都不能在未经评估的情况下，独自决定下属的生涯和前途，这是基本的审慎态度。

我们不应该期待第一线管理者制定他们无法制定的决策。例如，必须为短期绩效负责的管理者没有时间考虑长期决策。生产线人员缺乏知识和能力来拟订养老金计划或医疗计划。这些决策当然会影响他，他应该知道这些计划，了解这些计划，而且尽可能参与这些计划

的筹备和形成过程，但是他无法制定这些决策，因此也无法承担这方面的权责，因为职权与责任应该以任务为导向。这个原则适用于各级管理层，上至首席执行官本身的工作。

有一条简单的规则确定管理者有权做出的决策的局限性。通用电气公司电灯产品部的管理章程套用美国宪法，以如下的语言阐述这种局限性：“任何未以书面形式明确表明为高层管理者所拥有的职权都为下层管理者所拥有。”这是旧的普鲁士的公民权利概念的翻版：“任何未明确表明允许的事都属禁止之列。”换言之，应该详细列明管理人员在他的任务范围内无权做出的决定，因为对所有其他的决定而言，管理者都应该对其负有职权和责任。

管理者和他的上司

那么管理者的上司应该做哪些事情呢？他的职权是什么？责任又是什么？

如果纯粹从美学的角度而言，我不太欣赏美国布雷克皮鞋公司的吉文（William B.Given,Bottom-up Management,(New York:Harper & Brothers,1949).）所提出的“自下而上的管理”这个名词。

不过，这个名词所代表的含义却很重要。上下级管理者之间的关系不只是“督导”这个词中所表达的上对下关系，事实上，甚至不只是双向的上下关系，而包含了三个方面：下层管理人员与上层管理人

员的关系，各个管理人员与企业的关系，上层管理人员与下层管理人员的关系。这三种关系的每一种实质上都是一种责任——是一种义务而不是一种权利。

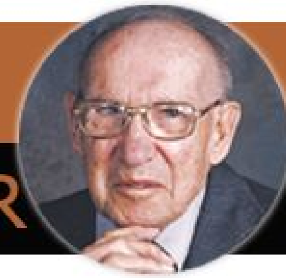
每位管理者都有一项任务——对上级单位的需求有所贡献，以达成上级的目标。的确，这是他的首要任务，他也据此发展出自己的工作目标。

其次，则是管理者对企业的责任。他必须分析自己单位的任务，清楚界定需要采取哪些行动，才能达到目标。他必须构建这些活动所要求的管理职务，协助下属管理者通力合作，结合个人利益与企业整体利益。他必须指派下属执行这些管理工作，撤换绩效不佳的管理者，奖励绩效良好的部属，并且让表现卓越的管理者获得额外的报酬或升迁机会。他还需要协助下属管理者充分发挥能力，以及为明日的管理任务做准备。这些责任都很繁重，但却不是其他人（下属）的工作责任，而是主管自己的工作责任。这些责任隐含在管理者自己的工作中，而不是在部属的工作中。

最后则是对于下属管理者应负的责任。他首先必须确定他们了解他的要求，帮助他们设定工作目标，并达成目标。因此他必须负责让下属获得必需的工具、人员和信息，提出建议和忠告，并在必要的时候，教导他们如何表现得更出色。

如果需要用一个词来定义这种上对下的关系，“协助”将是最接近的字眼。的确，许多成功的公司——其中最著名的是IBM公司——称管理者为下属的“助手”。出于目标管理上的必要性，每个部属都必须为自己的工作负责，他们的绩效和成果归他们自己所有，同时也承担达成目标的责任，但是上级主管的责任是尽一切力量，帮助下属达成目标。

管理单位的目标应该包括本单位对于企业的成功必须贡献的绩效与成果，应该总是把焦点放在上级的目标上，但是单位主管的目标应该包括如何协助下级主管达到目标。管理者的愿景应该总是向上看，视企业为整体，但是他同样应该向下负责，向他所领导的团队中的管理者负责。或许在有效组织管理者的工作时，基本的要求是，管理者应该明白他和下属的关系是一种责任，而不是上对下的监督。



第13章　组织的精神

让平凡的人做不平凡的事——绩效的检验——注重优点——实践而非说教——安于平庸的危险——“你不可能发财，但也不会被解雇”——“我们不能提拔他，但他在这里工作时间太长，不能解雇他”——评价的需要——根据绩效进行评价，围绕着优点进行评价——作为奖励和激励的酬劳——延期支付酬劳的做法有效吗——不要过度强调升迁——合理的升迁制度——攸关管理者命运的决策——管理人员对组织的精神的自我检查——什么人不应被任命担任管理工作——关于领导力

这里长眠着一个人

他知道如何在其事业中

起用比自己更好的人

另外一段话则是为残疾人找工作而设计的口号：“重要的是能力，不是残疾。”目标管理告诉管理者应该做什么，通过工作的合理

安排，管理者能顺利完成工作，但是组织精神却决定了管理者是否有意愿完成工作。组织精神能唤醒员工内在的奉献精神，激励他们努力付出，决定了员工究竟会全力以赴，还是敷衍了事。

套句贝弗里奇爵士（Lord Beveridge）的话，组织的目的是“让平凡的人做不平凡的事”。没有任何组织能完全依赖天才，天才总是非常罕见，而且不可预测。但是能不能让普通人展现超凡的绩效，激发每个人潜在的优点，并且运用这些优点，协助组织其他成员表现得更好，换句话说，能否取长补短，是组织的一大考验。

好的组织精神必须让个人的长处有充分的发挥空间，肯定和奖励卓越的表现，让个人的卓越表现对组织其他成员产生建设性的贡献。因此，好的组织精神应该强调个人优点——强调他能做什么，而不是他不能做什么，必须不断改进团体的能力和绩效；把昨天的优良表现当做今天的最低要求，把昨天的卓越绩效视为今天的一般水准。

总而言之，良好组织精神真正的考验不在于“大家能否和睦相处”；强调的是绩效，而不是一致。“良好的人际关系”如果不是根植于良好的工作绩效所带来的满足感与和谐合理的工作关系，那么其实只是脆弱的人际关系，会导致组织精神不良，不能促使员工成长，只会令他们顺从和退缩。我永远忘不了一位大学校长说过的话：“我的职责是让一流的老师能够好好教书，至于他和我或其他同事相处得好不好（真正好的老师往往和同事相处得不好）完全是两码事。当

然，我们学校有很多问题人物——但是他们很会教书。”当他的继任者改变政策，强调“安宁与和谐”时，教师的表现很快就每况愈下，士气也随之瓦解。

相反，对组织最严重的控诉，莫过于说他们把杰出人才当成威胁，认为卓越的绩效会造成别人的困扰和挫折感。对组织精神杀伤力最大的莫过于一味强调员工的缺点，而忽视他们的长处，不正视员工的能力，只怪罪他们的无能。企业必须把焦点放在员工的长处上。

实践而非说教

组织精神良好，表示组织所释放出来的能量大于个人投入努力的总和。显然，企业无法靠机械手段产生这样的结果。理论上，机械手段充其量只能完整无缺地保存能量，而不能创造能量。只有靠道德力量才有可能获得高于投入的产出。

为了在管理层中塑造良好的精神，必须依赖道德力量，强调优点，重视诚实正直，追求正义，在行为上树立高标准。

但是道德不等于说教。道德必须能够建立行为准则，才有意义。道德也不是告诫、说教或良好的愿望，重要的在于实践。的确，要达到效果，道德必须超然，独立于员工的能力和态度之外，是有形的行为，是每个人都看得到、可以实践和衡量的行为。

为了避免有人说我提倡伪善，我得事先声明，人类历史上所有曾经展现伟大精神的组织，都是借由实践而达成。美国最高法院可以让迂腐的政客转变为伟大的法官；美国海军陆战队和英国海军也借由实践，打造出著名的团队精神；世界上最成功的“幕僚机构”——耶稣会的精神也是基于有系统的实践。

因此，管理需要具体、有形而清楚的实践。在实际做法上必须强调优点，而非缺点；必须激发卓越的表现；必须说明组织的精神根植于道德，因此必须建立在诚实正直的品格上。企业必须通过五方面的实践，才能确保正确的精神贯彻于整个管理组织中：

1.必须建立很高的绩效标准，不能宽容差的或平庸的表现，而且必须根据绩效，给予奖励。

2.每个管理职位本身必须有其价值，而不只是升迁的踏板。

3.必须建立合理而公平的升迁制度。

4.管理章程中必须清楚说明谁有权制定事关管理者命运的重要决定，管理者必须有向高层申诉的途径。

5.在任命管理者的时候，必须很清楚诚实正直的品格是对管理者的绝对要求，是管理者原本就需具备的特质，不能期待他升上管理职位后才开始培养这种特质。

安于平庸的危险

当管理者说："在这里，你不可能发财，但也不会被解雇"时，对公司和组织精神的伤害，莫过于此。这种说法强调安于平庸，结果会养成官僚，变相惩罚了企业最需要的人才——企业家。这种心态不鼓励员工冒险犯错，导致员工不愿尝试新事物，既无法建立组织的精神——只有高绩效才能创造精神，也无法建立安全感。管理层所需要的安全感是建立在对高绩效的认知和肯定上的。

因此，对管理人员的精神的第一个要求是要有高绩效。管理者不应该被他人所督促，他们应该自己督促自己。其实，要求实行目标管理和根据工作目标的要求确定管理工作，其中一个主要的考虑就是需要管理者自己为他们的绩效确定高标准。

当管理者持续绩效不佳或表现平平时，公司是绝对不能容忍的，更遑论加以奖励了。公司不应该允许制定低目标或绩效总是不佳的管理者留在原来的岗位上，应该把他降到较低的岗位上或开除他，而不是把他"踢上楼去"。

这并不表示应该惩罚犯错的管理者。每个人都是从错误中学习，越优秀的人才犯的错越多，因为他比较愿意尝试新事物。我绝对不会把从未犯错的人升到高层领导岗位上，因为没有犯过大错的人必然是

平庸之辈。更糟糕的是，没有犯过错的人将不会学到如何及早找出错误，并且改正错误。

但是，应该撤换持续绩效不佳或表现平平的员工，并不表示公司应该大开杀戒，无情地到处开除员工。公司对于长期效忠的员工负有强烈的道德责任。就像其他决策机制一样，企业的管理层在提拔一个人时，因自己犯下的错误，升了不该升的人，就不该为了他后来的表现没有达到预期的工作要求，而把他开除。公司或许不该完全怪罪这名表现不理想的员工，很可能经过几年后，工作的要求已经超越了他的能力。举例来说，没多久以前，许多公司还认为稽核工作和资深会计差不多，今天他们却视稽核为重要决策功能，因此十年前胜任的稽核人员在今天的新观念下，可能变得能力不足，表现不佳，但是这不能完全归咎于他，而是游戏规则已经改变了。

当下属失败的原因显然出自管理上的失误时，就不应该将他解雇，但仍然应该把绩效不佳的人调离目前的工作岗位。这是管理者对企业应尽的责任，也是为了全体的士气和精神着想而必须做的事情，这样才对得起表现优异的员工。这也是主管应该为绩效不佳的部属尽到的责任。由于能力不足而无法胜任工作，其实受创最深的还是员工自己。当员工绩效显示出有调整工作的必要性时，无论个人情况如何，管理者都必须痛下决心，采取行动。

至于是否应该继续雇佣这名员工，考虑又完全不同。关于第一项决定的政策必须严格，关于第二项决定的政策却必须多一些体谅与宽容。坚持严格的标准能激励士气和绩效，但关于人的决定却必须尽可能考虑周全。

福特汽车公司的做法是很好的例子。当福特二世接班后，某个部门的九位主管全都无法胜任组织重整过程中创造的新职位。结果，公司没有指派任何一位主管到新职位上，反而在组织内部另外为他们找到能胜任的技术专家职位。福特公司原本可以辞退他们，因为他们都无法胜任管理工作。尤其在这种特殊状况下，新官上任后，当然自认有权展开大幅人事改革。然而，福特的新管理团队秉持的原则是，虽然不应该允许任何人未有上佳的表现而占有一个职位，但是，也不应该因为前领导层的错误而惩罚任何人。

福特汽车后来快速重整旗鼓，有很大部分要归功于高层严格遵守这个原则。（附带说明一下，那九位主管中，有七个人后来在新职位上表现优异——其中一个人因为绩效卓越，而被擢升到比他最初的职位更重要的位子上。有两个人仍然表现不好；一个人被迫退休养老，另一个人则遭到解雇。）

在实务上，要兼顾对高绩效的坚持和对个人的关怀并不难。只要肯努力，再发挥一点想像力，几乎都一定能在组织中找到与个人能力相符的实际工作（而不是“制造出来的工作”）。我们经常听到的借

口是："我们根本动不了他；他在这里待太久了，不能随便把他开除。"这样的说法根本站不住脚，会伤害到管理者的绩效、士气以及他们对公司的尊敬。

评估的需要

要坚持高目标和高绩效，就必须系统化评估下属设定目标和达成目标的能力。

当管理者指派工作、调配人力、建议工资幅度和升迁名单时，他其实都在根据对下属及其绩效的评估来做决定。因此管理者需要系统化的评估方式，否则他就会浪费太多时间做决定，而且仍然依赖直觉而非知识来做决定。下属也必须要求主管制定这些决策时是出于理性，而不是单凭直觉行事，因为这些决策说明了上司对他们的期望以及重视的目标。

因此，美国企业界越来越流行系统化的管理者绩效评估，在大企业中尤其如此。许多评估程序都必须借重专家的协助，而且通常都是心理学家，把焦点放在开发个人潜能上。这种做法或许合乎心理学，却是很糟糕的管理。评估应该是主管的责任，也永远都应该把焦点放在改善绩效上。

评估下属及其绩效，是管理者的职责。的确，除非亲自评估下属，否则他无法履行协助和教导下属的责任，也无法尽到对公司的责

任，把对的人放在适合的位置上。评估程序不应困难和复杂到必须委托专家来进行，因为如此一来，管理者不也是在放弃职权，规避责任吗？

评估必须基于绩效。评估是一种判断，总是需要有清楚的标准，才能下判断；缺乏清晰、明确的公开标准而做的价值判断是非理性而武断的，会腐化判断者和被判断者。无论多么“科学化”，无论能产生多少“真知灼见”，强调“潜能”、“性格”和“承诺”的评估方式，都是在滥用评估。

针对长期潜能所做的判断是最不可靠的。一个人对别人所下的判断通常都不值得信赖，而变化最大的莫过于人的潜能了。许多人年轻时潜力无穷，前程似锦，步入中年后却庸庸碌碌，平凡无奇。也有许多人原本只是平凡无奇，40岁以后却成为耀眼的明星。试图评估一个人的长期潜能，简直比蒙特卡罗的赌盘更没有胜算。而且，评估制度越“科学化”，预测错误的风险就越大。

但是，最大的错误是试图根据缺点来做评估。

有一个古老的英国趣闻很适合说明这个观点。皮特（Pitt）不到20岁就担任英国首相，在拿破仑横扫欧洲、英国孤军奋战的那段暗淡日子里，皮特以无比的勇气与决心，领导英国人顽强对抗拿破仑，并深以自己纯洁的私生活自豪。他在那腐败的年代展现了绝对诚实的作

风；在道德沉沦的社会中，他是完美的丈夫和父亲。可惜他年纪轻轻就过世了。当皮特过世后来到天国之门，圣彼得问他："身为一个政客，你凭什么认为自己可以上天堂？"皮特指出自己从来不接受贿赂，也没有情妇等等。但是圣彼得粗暴地打断了他的话："我们对于你没有做什么，一点也不感兴趣，你到底做了哪些事情？"

一个人不可能通过他所没有的能力来完成任何事情，一个人也不可能什么都不做，而能达到任何成就。每个人只有靠发挥自己的长处，努力实践，才能有所成就。因此，评估的首要目标必须是让每个人的能力能充分发挥。只有当一个人的长处为人所知，并受到赏识时，提出以下的问题才有意义：他必须克服哪些缺点，才能发挥长处，有所进步？一个人希望做得更好、懂得更多、表现得不一样，这些需求都非常重要，必须达到这些目标，他才能成为更优秀的强者。

作为奖励和激励的酬劳

如果一个人会因为表现不好而被开除，他应该也有机会因为表现特别优异而致富。管理者所得到的报酬应该和工作目标息息相关。最糟糕的一种误导是告诉管理人员，他们必须平衡目标，以便能保留企业长期获利能力，但同时却根据目前短期利润发放他们的酬金。

几年前，一家大型制药公司就发生过这种情形。公司管理层原本强调他们希望资深化学家多从事基本研究，而不是去开发立即可以上

市的产品。有一年，其中一位资深化学家在有机化学的领域有了重大的发现，但是还需要多年的努力，才能把他的发现转换成商品。结果发年终奖金的时候，这位化学家发现他得到的奖金数目和前一年差不多，拿到高额奖金的同事对既有产品做了很多简单的小改善，但是却立即可以上市。管理层认为自己的行为完全合理，这位化学家的重大发现对于该年的获利毫无贡献，而年终奖金原本就是以每年获利为基础的。但是这位化学家却觉得高层口是心非，于是他递了辞呈，四五位同事也和他一起离职，公司损失了一批最优秀的化学家，直到现在还无法网罗到一流的研究人员。

此外，薪资制度不可太过僵化，以致“超乎职责要求的特殊绩效”得不到应有的奖励。

我曾经在一家公司认识了一位工程人员，多年来，他训练了无数刚进公司的年轻工程师，而且连续四任总工程师当年都是从他手下训练出来的，但是他自己始终待在基层，毫无升迁机会。工程部门里每个人都知道他的贡献，然而直到他退休为止，公司始终没有给他应有的肯定。等他退休后，公司不得不雇佣训练主任和两名助理来填补他留下的空缺。后来，这家公司为了弥补先前的疏忽，送了一份厚礼给这位退休老人。

这类贡献应该在当时就获得奖励。这类贡献或许无法直接带给企业可衡量的经营成果，但是却能塑造企业精神，提升绩效，而且通常

员工都很看重这类贡献，如果管理层不能肯定和奖励这些人，员工会觉得非常不公平。因为伟大的组织之所以有别于一般组织，正是因为其成员有奉献精神。任何组织如果拥有这样的员工，应该暗自庆幸，把原本的薪资上限抛在脑后。针对这类贡献而颁发的奖励应该像美国国会荣誉奖章或英国维多利亚十字勋章一般珍贵、眩目而伟大。

金钱上的奖励绝对不能变成贿赂，也不能制造出高层主管既无法辞职，也不能被解雇的处境。美国企业界为了节税，很流行延期支付酬劳的做法，因而引起严重的不满。

其中一个效应是，有位高层主管多年来一直觉得在公司无法一展所长，想要离开。其他公司开出了极富吸引力的条件，他总是在最后一刻婉拒了，原因很简单，他还有一笔50 000~75 000美元延期支付的红利扣押在公司里，他必须继续为公司效命5年，才能领到这笔钱。结果，他继续待在原本的工作岗位上，却十分痛苦，经常为去留问题彷徨不已，成为整个管理团队不满的对象。

企业无法买到忠诚，只能努力赢得忠诚。我们不能贿赂员工留在公司；只有当员工自己禁不起诱惑时，他们才只会怪罪公司。我们不能把开除员工变成过于严厉的惩罚，以至于从来没有人敢轻易尝试。我们不应该让高层主管变得太注重安全感。处理事情时，老是只考虑安全保障的人，不太可能从其他角度看待工作，也不太可能开拓和创新。

我举双手赞成弥补高税率带给高层管理者的损失。20世纪50年代的美国，只有企业管理者的税后收入明显地比1929年的水准低，我认为这种情形无论对于社会福祉或经济发展，都会带来严重的危机。提高薪水不能解决问题，因为高税率会吃掉加薪幅度，达到的惟一效果是激起员工的愤怒（因为没有几个员工明白税前收入其实不算真正的收入）。但是除了用延期支付报酬来贿赂员工之外，一定还有更好的解决办法，既能强调管理者的企业家角色，奖励卓越的绩效，而又不会让管理者变成公司的奴隶。

不要过度强调升迁

每个管理者应该都能从工作本身获益，得到满足，管理职位不应只是在组织中向上攀升的踏脚石。即使在快速成长的公司里，能够升上去的管理者仍然只占少数。对于其他各阶层主管而言，今天的职位很可能就是他们会一直做到退休、甚至过世的工作。每五位管理者中，可能会有三四个人因为公司过度强调升迁而深感挫败，士气低落。过度强调升迁的做法也会引发不当的竞争风气，为了自己能脱颖而出，员工将不惜牺牲同事。

为了避免过度强调升迁带来的坏处，薪资结构中应该提供特殊表现的奖赏，奖金几乎相当于因为升迁而增加的酬劳。举例来说，每个阶层的薪资幅度应该保留适当的弹性，因此绩效卓越的员工获得的报酬将超过比他高一个层级员工的平均薪资，而且相当于比他高两个层

级员工的最低薪资。换句话说，即使没有升迁的机会，如果表现优异的话，每个人还是有可能大幅加薪，而加薪幅度相当于连升两级所增加的酬劳。

但是，单单靠金钱奖励还不够。无论管理者或一般员工，无论在企业内外，每个人都还需要另外一种奖励——声望和荣耀。

对于大企业而言，这个问题尤其严重。无法满足这方面需求的有两个领域，而且主要都出现在大企业中：企业大单位主管以及专业人才对外的地位和声望的象征。

通用汽车或通用电气公司的事业部主管所负责的单位几乎都是产业界的龙头老大，规模通常都相当于或大于独立经营的任何一家同业，不过他们的头衔却只是“总经理”而已，而那些规模较小的竞争者，公司首脑却享有“总裁”的头衔和身为企业领导人的地位。因此基本上，大企业给予管理者的头衔必须能与他们承担的责任和重要性相称。或许应该称他们为事业部“总裁”，而事业部高层主管则叫“副总裁”。许多公司的例子显示（其中最著名的是联合碳化物公司和强生公司），其实在企业内部，这些头衔并不会改变实质关系，但是却会对享有头衔的主管对外的身份地位和荣耀感、工作动机及组织精神，都产生莫大的影响。

同样，企业也必须给予专业人才在专业地位上应有的肯定和奖励。

合理的升迁制度

即使没有过度强调，升迁问题仍会不断盘旋在管理者的脑海中，激发他们的雄心壮志。因此必须有合理的升迁制度，才能塑造良好的组织精神和管理绩效。

企业应该根据绩效来决定升迁。危害最深的做法莫过于为了把绩效不彰的员工踢出去，而推荐他升官，或迟迟不肯让优秀的员工更上一层楼，借口是“假如没有他，我们不知道该怎么办”。升迁制度必须确保所有具备升迁资格的员工都列在考虑名单上，而不是只有最受瞩目的人出线。同时，还必须由更高层的主管审慎评估所有的升迁决定，才不容易发生“把庸才往上推”或“把优秀人才藏起来”的情况。

升迁制度还应该充分运用公司内部的管理资源。如果升迁机会总是落在工程师、业务员或会计人员头上，不仅有损于团队精神，而且，也是对昂贵的稀有资源的一种浪费。有些企业会需要某些特殊才能或技术背景的人才来担当要职，既然如此，他们就应该有系统地雇佣较低层次的人员来担任其他工作，并且实实在在地和员工说清楚，免得他们抱着虚幻的期望。但是在大多数企业中，升迁机会失衡其实

只反映了僵化的传统、混淆的目标、心理上的怠惰，或不靠实力只因为备受瞩目来决定升迁的做法依旧阴魂不散。

企业不应该完全从内部升迁。内部升迁确实应该是企业的常态，但很重要的是，不要让管理层完全依赖近亲繁殖，结果变得自鸣得意、自我封闭。公司规模越大，就越需要局外人的参与。公司内部应该建立起清楚的共识——即使是高层管理职位，都需要定期引进外部人才，而外部人才一旦加入公司，享受到的待遇将和循正常轨道升上来的“老干部”没什么两样。

西尔斯的发展过程显示了这种做法是多么重要。邮购事业部自行培养出来的人才，没有一个人能够将事业领域扩展到零售商店，并且确保公司不断成长。因此他们必须寻求外援，借重伍德将军的才能。同样，福特汽车在重整旗鼓的过程中，必须从外界引进人才，担任高层职位。企业必须持续引进外部人才——而不是碰到危机才寻求外援，才能避免危机，或未雨绸缪。

管理章程

升迁决策是我称之为攸关管理者命运的重大决策，其他重大决策还包括有关解雇或降级、薪资高低及工作范围的决策。同样重要的则是有关管理者管辖单位的工作范围和内容的决策，例如资本支出。即

使是绩效评估，也深深影响到管理者在公司的生涯发展。这些决策都非常重要，不应该只依赖一个人独自下判断。

就评估而言，一般人都认同上述观点，因此许多公司的评估制度都要求管理者和上司一起检视他对下属的评估。有些公司甚至把这个原则延伸到所有影响主管地位的决策，例如有关薪资或职位的决策。举例来说，通用电气公司要求管理者制定这类决策后必须再经上司核准，才能正式生效。但是在大多数的公司里，只有在任命高层主管时，才会遵守这个规定。至于企业在任命低层主管时，通常都没有明确划分权责，也没有制定任何措施来防止个人专断或错误决定。除了会直接影响个人升迁、降级、解雇或薪资的决定外，其他的决策就更缺乏明确准则了。

管理者应该了解谁是有权做决定的人，知道在做这类决定时必须咨询哪些人的意见，同时也知道在攸关自己工作和职位的决策上，是否有适当的措施防止个人独断专行或错误判断。他们也应该有申诉的权利。

大陆罐头公司的做法最明智。在这里，每一位管理者都能够针对直接影响自己的重要决定——例如有关职位或工作的决定——提出申诉，而且可以一直上诉到总裁和董事长的层次。不过上诉到“最高法院”的机会微乎其微，因为绝大多数的申诉都在第一次审讯中就处理完毕。但是有权向最高层申诉的措施会对整个管理层造成极大的冲

击，每位管理者碰到这类重大人事决定时，都会三思而后行。而受人事决策影响的主管在受到恶意、偏颇或愚蠢的对待时，不会再感到无依无靠。

比这些防范措施都更有效的做法是，告诉全体员工，管理层真正想要的是健全的组织精神。事实上，最简单的方法就是告诉所有的管理者："建立组织精神是每一个人的责任。想想看，你在自己所领导的部门中，做了哪些事情来建立健全的组织精神，然后告诉我们这些高层主管，我们可以做哪些事情，为你所属的部门建立起健全的组织精神。"

管理者深切反省自己和上司的做法，往往有助于改善现况，为管理精神带来重大贡献，也让员工相信管理层并不是只爱说教，而且也决心有所作为。这样做将能形成一种精益求精的愿望，而这种不断改善的决心和意愿甚至比实际的绩效还要重要，因为动态的成长远比静态的完善能带来更丰厚的回报。

什么人不应被任命担任管理工作

最好的做法未必能培育出正确的精神，除非每次管理层任命一个人担任管理工作时，都能证明对某人的任命是正确的。最终能证明管理层的真诚和认真的是毫不含糊地强调正直的品质，因为领导工作是通过品质才能贯彻实施的。好的品质才会树立起好的榜样，人们才会

去仿效。品质不是一个人所能获得的某种东西。如果他不将品质带到工作中，他就永远不会有这种品质。品质不是一个人能愚弄人们的某种东西。与他一块工作的人，尤其是他的下属，通过几周就知道他是否具有正直的品质。他们可以原谅一个人的许多东西：无能、无知、不牢靠，或行为粗鲁，但是，他们不会原谅他的不正直。他们也不会原谅高层管理者，因为他们任命了这个人。

可能难以给品质下个好定义，但是，缺乏正直的品质所构成的严重性，致使某人不适合担任管理职务则不难界定。如果一个人的注意力只集中在人们的弱点上，而不是人们的长处上，这个人绝不能被任命担任管理职务。一个人如果总是对别人的能力缺陷看得一清二楚，而对他们的能力却视而不见，将会破坏其企业的精神。当然，一个管理人员应该清楚地了解他的人员的局限所在，但是，他必须将这些看做是对他们所能做的事的局限，看做是让他们把工作做得更好的一种挑战。他必须是一个现实主义者，应懂得如何对其下属扬长避短。

如果一个人对“谁是正确的”这一问题比“什么是正确的”这一问题更感兴趣，这个人就不应予以提拔。将个人的因素置于工作的要求之上是一种堕落的表现，并且起着腐蚀的作用。打听“谁是正确的”会鼓励下属谨小慎微，或是玩弄权术。总之，它会鼓励人们一发现错事，便立即进行“掩盖”，而不是采取纠正的行动。

管理层不应该任命一个将才智看得比品德更重要的人，因为这是不成熟的表现。管理层也不应该提拔害怕其手下强过自己的人，因为这是一种软弱的表现。管理层绝不应该将对自己的工作没有高标准的人放到管理岗位上，因为这样做会造成人们轻视工作，轻视管理者的能力。

一个人可能知之不多，绩效不佳，缺乏判断能力和工作能力。然而，作为管理者，他不会损害企业的利益。但是，如果他缺乏正直的品质——无论他知识多么渊博，多么聪明，多么成功——他具有破坏的作用。他破坏企业中最有价值的资源——企业员工。他败坏组织精神，损害企业的绩效。

对于企业高层领导来说，尤其如此。因为组织精神是由最高管理层开创的。如果一个企业有良好风气，那是因为企业的最高管理层风气良好。如果一个企业腐败，那是因为企业的最高管理层腐败。常言道：“上梁不正下梁歪”。在任命高层管理人员时，再怎么强调人的品德也不过分。事实上，除非管理层希望某个人的品质成为他的所有下属学习的典范，否则就不应该提拔这个人。

关于领导力

我们已经界定组织的目的为“让平凡的人做不平凡的事”，不过我们还没有讨论如何让平凡的人变成不平凡的人。换句话说，我们还

没有讨论领导力的问题。

我是故意如此。领导力非常重要，领导力是无可替代的，但同时我们无法创造或提倡领导力，也无法教导或学习领导力。

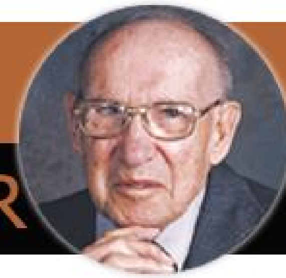
在古希腊或古以色列关于领导力的论述中，作者已经充分说明了有关领导力的一切。如今每年都冒出许多关于企业领导才能的书籍、论文和演讲，其中并无新的创见，不外乎古代先知的话语及埃斯库罗斯（Aeschylus，公元前525~公元前456，古希腊剧作家）的作品中早已谈过的话题。第一部有系统讨论领导力的著作是色诺芬（Xenophon，公元前431~公元前350，希腊史学家）的《赛鲁士的教育》(Kyropaidaia)，这本书迄今仍然是有关领导力最好的一部杰作。然而经过了3000年的研究、告诫、约束和循循善诱，领导人才并没有显著增加，我们也没有比过去更懂得如何培养领导人才。

领导力是无可替代的，但是单单靠管理无法塑造领导，只能创造出有利于领导的潜在特质发挥的环境或抑制领导人才发挥潜能。由于领导人才过于稀有而难以预测，因此我们无法依赖领导人来创造能让企业发挥生产力及凝聚力的企业精神。管理者必须通过其他方式来塑造组织精神，这些方法或许比较平凡无奇，效果也没有那么好，但至少是管理者可以掌握的方法。事实上，把焦点全部放在领导才能上，反而很容易在建立组织精神上毫无建树。

领导力需要看个人资质，而优秀的总工程师或总经理已经非常罕见，更遑论还要他们具备领导天分了。领导力还需要正确的基本态度，但是最难定义、也最难改变的莫过于基本态度了。因此把领导力当做建立组织精神惟一的关键，结果往往一事无成。

但是，无论个人资质、个性或态度如何，只有通过实践才能完成任务，虽然实践的过程可能单调乏味。实践不需要天分，只需要行动；重要的是做事，而不是讨论。

正确的实践应该要充分激发、肯定和运用管理团队的领导潜能，同时为正确的领导打好基础。领导力并不等于吸引人的个性——那只是煽动人心的行为；领导力也不是“结交朋友，影响他人”——那只是推销能力。真正的领导力能够提升个人愿景到更高的境界，提升个人绩效到更高的标准，锻炼一个人的性格，让他超越原来的限制。要为这样的领导奠定良好基础，必须先建立起健全的管理精神，在组织日常运作中确立严格的行为准则和职责，追求高绩效标准，并且尊重个人及其工作。有个储蓄银行的广告词对于领导也颇适用：希望不能使愿望成真，只有实实在在地去做，才能使希望成真。



第14章　首席执行官与董事会

瓶颈通常都处在瓶子的顶端——首席执行官有多少项工作——工作多么杂乱无章——需要简化首席执行官的工作——一人当家的谬误——首席执行官的工作是团队工作——高层人士的孤立——他的继任问题——对明日企业最高管理层工作的要求——一人当家的危机——这种观念在实践中的废止——如何组织首席执行官管理团队——团队，而不是委员会——不存在一个成员向另一个成员提出恳求——明确分配首席执行官各个部门的工作——团队成员有多少——董事会——为什么需要董事会——董事会应该干什么，董事会应该是什么

俗话说：“瓶颈通常都处在瓶子的顶端。”任何企业都不可能展现出比它的最高主管更宏观的愿景与更卓越的绩效。企业（尤其是大企业）或许可以靠着前任最高主管的愿景和绩效而过一段风平浪静的日子，但这只是把算账的时刻往后延，而且通常都比大家以为可以拖延的时间更短。企业需要建立中央治理机制和绩效评估机制——而这也是高层管理工作的内涵，企业的绩效、成果和精神主要依赖于这两个机制的品质。

前一阵子，我参加了几位大企业总裁为一位工商界前辈所举办的晚宴。这位前辈早年白手起家，建立了一家大公司，并且担任了多年总裁，一年前才转任董事长。晚餐后，他开始缅怀往事，而且很快就开始热切地讨论继任者的表现。他花了将近一小时的时间，详细描述新总裁的工作方式。他一边讲，我一边匆匆记下他提到的各种活动。他最后说："我为公司所做过最好的一件事，就是挑选接班人。"于是我根据他的谈话，列了一张清单，说明企业首席执行官所从事的活动和肩负的责任。

我在这里列出这些活动，不是为了正确分析首席执行官的工作，而是因为这张清单忠实反映了一位成功企业家的思维。

企业首席执行官深入思考公司的事业领域。他发展并设定整体目标，制定达到目标所需的基本决策，和管理者沟通这些目标和决策，教导管理者把企业视为整体，并且协助他们从企业整体目标中发展出自己的目标。他根据目标衡量绩效和成果，并视情况检讨和修正目标。

首席执行官也决定高层人事，并且确保公司每个阶层都在培育未来的管理者。他负责制定有关公司组织的基本决策。他必须知道应该问公司主管什么问题，并且确定他们都明白问题的含义。他协调公司各个部门和产品线，在发生冲突时担任仲裁，防止或解决员工间的摩擦。

首席执行官就好像船长一样，在紧急状况下亲自发号施令。

这位前辈说：“五个月以前，我们有个大厂发生火灾，打乱了所有的生产进度。我们必须把急着交货的订单挪到其他工厂生产，有些订单得外包给竞争者，有的只好延迟交货。我们还必须安抚重要客户，或为他们找到替代的供应商。我们还必须立刻决定，究竟要整修这座老工厂，还是干脆重新盖一座现代化的工厂。我们可以在六个月内，花200万美元整修这座工厂，但结果新总裁决定花1000万美元和两年的时间来建新厂，新厂的产能将是旧厂的两倍，成本却低很多。这是正确的决定，但这表示所有的生产计划和资本支出计划都必须改变。这也意味着在发行公司债券筹款之前，必须先想办法拿到六个月的银行贷款来应急，而原本我们打算一年后才发行公司债券。于是，足足有四个星期的时间，新总裁夜以继日地待在办公室里工作。”

他接着说，同样，当公司业务碰到严重的麻烦时，新总裁一肩挑起应负的责任。当有人控告他们公司侵犯了专利权时，新总裁和公司律师及外面的法律事务所为了应付这场官司，一起花时间准备资料，还拨出两个星期的时间出庭作证，为公司辩护。

接下来这位新总裁做的事情（也是只有他才能做的事情）是，负责规划资本支出，筹募资金。不管是银行贷款、债券发行或股票上市，新总裁都积极参与决策和谈判。他也向董事会建议股利政策，关心公司和股东之间的关系。他必须在年度股东大会上回答问题，保险

公司和投资信托公司等大型法人投资机构的证券分析师在需要时，必须能随时找得到他，同时他还不时和重要报纸和财经杂志的金融记者见面。

他必须为每个月的董事会议安排议程，在董事会上报告和回答问题，同时把董事会的决议传达给公司主管。

“他每个月都会到华盛顿一次，花两天的时间参加两个政府顾问委员会的会议，原本我是委员，现在则由他接手。”前总裁说：“直到现在，我还在我们最大的工厂所在城市担任医院委员会的委员，也仍然担任地区红十字会的董事，但是新总裁已经接手担任社区福利基金会的副主席，同时也担任公司为员工子女设立的教育基金会董事。他获选为母校（一所工程学院）的理事，明年还将担任母校筹款活动的地区主席。他尽量减少公开演讲的次数，委由副总裁出面，但是每年仍然必须参加一两次商会的会议——通常只发表简短的谈话。上个月，他参加美国管理协会的会议，报告我们公司的组织结构。每年我们还会召开一次经销商大会，总裁必须做开场演讲，介绍我们的新产品和销售计划；他还必须在经销商大会的最后一天，主持一场盛大的晚宴。另外，在我们公司，由服务25年以上的资深员工组成的”老员工俱乐部“每年有一次聚会，总裁在大会上介绍新会员，并且颁发纪念章。我们每年也为即将退休的主管（从工厂领班到副总裁在内）举办两三次晚宴。我主持其中一次晚宴，新总裁则负责主持其他几场。

公司还有个由我发起的宝贵习惯，就是每年都邀请刚提升到管理职位的新人到总公司来，把他们介绍给高层主管认识。当然，我们每批只介绍五六位新主管，因此每年有八九次这类的聚会，而且总裁要在高层主管餐厅招待他们用午餐。”

清单上最后一项工作是：每年新总裁都亲自造访在美国和加拿大的52座工厂。他规划在不久的将来，就去视察在欧洲和拉丁美洲的七座工厂。

“我们的工厂都蛮小的，”这位前总裁说，“只有一座工厂——就是起火的那座工厂，员工超过2000名。其他的工厂员工人数都不到1000人，平均只有400人左右。我们希望保持小规模，以把工厂管理得好一点。我们尽可能给工厂主管最大的自由度，但因此更必须强调，所有的工厂都是公司的一分子，所有管理者都属于同一个团队。而只有”大老板“亲自造访了每座工厂，才能达到这样的共识。而且总裁从参观工厂中学到的，也远比坐在办公室读报告要多得多。他通常都花一天的时间视察工厂，另外一天则拜访那个地区的客户，看看他们有什么不满的地方。”

当这位老前辈描述完接班人的工作后，立刻引发了同桌企业家的共鸣。其中一位问道：“你们的新总裁视察工厂时，需不需要会见当地大学、医疗慈善机构的募款人？对我来说，这是最耗时的事情。”另外一位说：“你们的总裁不用参与劳资谈判吗？我们公司的人事副

总裁坚持我必须参与谈判过程。”第三位问：“你们去年在芝加哥发生的罢工事件是怎么解决的？谁负责处理这个问题？”到此为止，没有一个人说：“我不会亲自处理这件或那件事，我授权下属去做。”事实上，从这位老前辈开始谈话之后，我就一直想问这个问题：“请问，你们这位新总裁是不是有三头六臂啊？”这时候，我已经列了41项不同的活动，全都是有经验的公司总裁们认为首席执行官责无旁贷的工作。

工作多么杂乱无章

几乎没有一项工作比企业首席执行官的工作更需要组织和系统。企业总裁和其他人一样，一天只有24小时，而他需要的睡眠和休闲时间当然也和其他工作比较轻松的人没有两样。只有把总裁的工作内容拿来彻底研究一番，总裁工作时才不会漫无章法；只有系统化地安排优先顺序，首席执行官才不会把时间和精力都耗费在不重要的琐事上，才不会忽略了重要大事。

不过，我们几乎没有做过严谨而系统化的工作安排，结果无论公司大小，许多首席执行官工作时都缺乏条理，浪费了很多时间。

瑞典卡尔森教授(Professor Sune Carlsson)的研究报告是我所见过的惟一一份已发表的、把重心放在分析首席执行官日常工作方式上的研究。（详见卡尔森的著作《首席执行官的行为》（Executive

Behavior）(Stockholm:Stromberg,1952)。）卡尔森和同事花了几个月的时间用秒表记录瑞典12位企业家如何运用工作时间。他们记录了这些企业家花在谈话、开会、拜访、听电话等方面的时间，结果发现这12位企业家没有一位可以连续工作20分钟而不受到干扰。至少在办公室中绝对办不到。他们只有在家里，才可能集中注意力。他们经常需要在一大堆冗长而不重要的电话和“危机”问题之间，勉强挤出时间，即席做重要的和长期的决策，只有一位首席执行官例外。而这位例外的首席执行官每天早上进办公室之前，都先在家里工作一个半小时。

我们没有针对美国的企业首席执行官做过这样的研究，但是我们不需要研究就可以推断，许多首席执行官都被外在压力和紧急事件占据了工作时间，消耗了宝贵的精力。

即使是受到外在压力支配的首席执行官也比某些首席执行官好得多，至少他们还把时间花在首席执行官的工作上（尽管是比较不重要的部分），比这更糟的是把时间浪费在某一部分的功能，而非管理企业上：例如在应该制定财务政策时，却在招待客户；忙着修正工程图上的细节，却忽略了组织不良的危机；亲自检查每个销售人员的费用账目等。这些人不但无法完成自己的工作，而且因为他们把下属的工作抢过来做，因此妨碍了其下级管理者完成工作。这种紧抓着自己擅长和熟悉的功能性工作不放的首席执行官其实不在少数。

这个问题牵涉到工作的系统化概念和组织。如果没有建立这样的概念和组织，即使是最能干、最聪明和用意善良的首席执行官，也无法把工作做好，只好忙于应付压力和紧急状况。我曾经听到一位演讲人说：“骑虎难下，咎由自取。” 这正是深受工作压力所左右，而不能有系统地研究、思考和安排工作和时间的最好写照。

著名的法国工业家和管理学家诺德林（Rolf Nordling）最近指出，（In his speech accepting the 1954 Wallace Clark Award for Distinguished Contribution to Scientific Management ,given before the Council for International Progress in Management (USA) on January 13,1954.）首席执行官的工作是科学管理的应用中最缺乏探索的一大领域，尤其在“简化工作”方面。首先要做的应该是效法卡尔森在瑞典的做法：用秒表精确记录执行官每天的工作时间过程，并加以研究。

这种做法当然很不错，然而（正如诺德林急于指出的），在进行工作时间研究的同时，也必须深入思考执行官的工作内容应该是什么。有哪些活动需要首席执行官亲自参与？哪些事情可以放手让其他人做——让谁来做？应该把哪些活动摆在第一位？无论“危机”带来的压力有多大，他应该为这些活动保留多少时间？

换句话说，单凭直觉行事的管理者无法胜任首席执行官的职务，无论他多么才智过人、反应灵敏都一样。首席执行官的工作必须有所

规划，而且也必须根据计划来执行工作。

一人当家的谬误

即使有了系统化的研究、周全的组织和充分的授权，首席执行官的职务仍然不是单靠一己之力就能做得好、应该由个人承担的工作。的确，首席执行官工作上的问题有90%都根源于一人当家的谬误。我们就和亨利·福特一样，仍然把现代企业的首席执行官想成传统经济模式中独资的私人产业业主。

任何人在上班时间都有忙不完的工作。前面我列举了许多首席执行官实际参与的活动，或许我们应该从首席执行官的工作清单中删除其中一半的活动，交给其他人办理。剩下的15项、20项重要工作，仍然不是单靠执行官一己之力就可以独立完成的。每一项工作对企业而言都非常重要，都困难而耗时，必须缜密地规划、思考和筹备。即使尽量加以简化，这份工作仍然超越了个人所能承担的管理责任幅度。即使老天爷能无限量供应万能的天才，除非也能同时命令太阳永不下山，否则一人当家的观念仍然站不住脚。

首席执行官职务中所包含的活动性质也过于南辕北辙，很难完全由一个人来执行。首席执行官的工作清单中主要都是和规划、分析、政策执行相关的工作，例如决定公司的业务、设定目标等等，也包括需要迅速决策、当机立断的事项，例如处理重大危机；有的工作和公

司长远的未来有关，有的则着眼于解决眼前的问题。不过，基本原则是，如果你把明日事和今日事混淆在一起，那么就绝对不可能达成目标，更不要说与昨天的事情混合在一起了。诸如仲裁内部冲突或发行股票等活动需要发挥谈判技巧，有些活动需要的则是教育家的才干，还有一些活动要求高明的交际手腕（至于像参加公司社交活动、喜庆宴会等，最重要的恐怕是要有铁打的肠胃了）。

企业首席执行官必须具备三个基本特质："思考者"、"行动者"和"抛头露面的人"（引用一位在企业担任高层主管的朋友的说法）。我们或许可以在一个人身上找到其中两项特质（"但是，你真的想要找个精神分裂的人坐在首席执行官的位子上吗？"同一位朋友质疑），通常很难在同一个人身上看到三种特质并存。不过，如果企业要繁荣发展，就必须在这三个重要领域中，都找到人好好负起责任。

因此结论只有一个：（或许非常小的企业是个例外）即使有再妥善的安排，都不可能由个人来承担企业首席执行官的所有工作，必须由好几个人共同努力，通过团队合作来完成。

这个结论还有两个值得讨论的论点：第一，是首席执行官的孤立状态。

无论公司大小，总裁的职位都会把他隔绝于其他人之外。每个人都有求于他：下面的主管想要“推销”自己的想法或升官；供应商想把产品卖给他；顾客希望获得更好的服务或享受到更低的价钱。因此总裁和其他人打交道时，出于自我保护，不得不采取若即若离的态度。而且一旦公司达到一定的规模，到达他手中的信息或等待决定的事项势必先经过筛选、整理或摘录，不是活生生的原始资料，而是过滤过的信息，否则总裁根本不可能处理。他的社交生活（如果他有任何社交生活的话；考虑到总裁的工作压力，他根本不太可能有社交生活）通常都是和同样阶级与身份地位的人在一起，因此他几乎没有什么机会和观点、经验或意见不同的人交流。他可能是全世界最随和的家伙，但是他视察工厂或和主管共进午餐时，却如拜占庭式的国家访问，尽管这完全不是他的错。结果，有一位敏锐的管理观察家曾经对我说：“坐在总裁位子上的人是全世界最寂寞的家伙。”

妥善组织首席执行官的工作或许更强化了这种孤立的状况。因为首席执行官最不应该亲自插手的事情很多时候正好能让他穿破与世隔绝的帷幕。每个人都认为，首席执行官应该多花一点时间思考和规划，但这表示他花在和客户通电话、处理生产或设计上的细部问题，接见突如其来的访客或慈善机构募款人，以及与记者聊天或在销售大会上和大家打成一片的时间就更少了（或根本没有时间）。然而，尽管还不足够，但这些全是能打破总裁与外界产生隔阂的活动。

不过，妥善组织首席执行官的工作仍然绝对必要。为了达到这个目标，并且在随之而来的高度孤立状态中仍然维持首席执行官职位的效能，就需要团队的协助。有了团队之后，首席执行官可以和同阶层的人一起讨论，而且这些人对他并无所求，他们在一起时，他可以无拘无束，自由交谈，不需要战战兢兢，谨言慎行，可以坦白说出心中真正的想法，而不需要有所承诺。同时，他因此也可以听到各种不同的观点、意见和经验，这些都是完善的决策所不可或缺的，但一人独揽大权的情况下，即使是最聪明的公关专家都没有办法让首席执行官听到不同的声音。

其次，公司最高管理层采取团队方式运作，也足以解决接班的问题。如果公司高层只有一个人独揽大权，那么真的很难规划接班问题，将会引起一场龙争虎斗。（An entertaining and shrewd description of the typical process is given in Cameron Hawley's best-selling novel Executive Suite.It is realistic except that there are perhaps fewer happy endings in actual business life.）最高主管退休（或重病、过世）都会导致危机。而一旦正式任命了接班人，一般而言，不管后来发现这个选择有多糟，都无法中止任命或将他撤换。但是，如果最高管理层是一个团队，例如有三个人共同领导，那么几乎不太可能三人全数更迭。相对而言，要在三个人中间换掉一个人会容易许多，不会造成管理危机；即使选错了人，也不会演变为无可挽回的致命错误。

通用电气公司总裁科迪纳(Ralph J.Cordiner)1953年以“有效的组织结构”为题在哈佛商学院演讲的时候，极力强调这个观点（通用电气公司本身就是在高层采取团队领导的著名例子）。他说：″企业首席执行官如果负责，应该在接受任命后三年内，至少找到三名以上的主管和他的表现不相上下，有资格接任他的职位……

我们因此认为，企业最高阶层应该有一些职位和首席执行官的职位一样重要，薪资水准差不多，而且具有同样的威望，这是非常重要的事情。如此一来，等于创造了好几个执行副总裁的职位，他们组成了高层管理团队。我们的想法是，这些高层主管应该和总裁及董事长成为一个团队，每个人都有自己的特殊职责，同时在必要时，又能接替其他人的工作。″

最后，未来企业首席执行官的工作将包括了解一系列数学和逻辑分析、综合分析与衡量的新基本工具。首席执行官必须能够清楚可以把这些工具应用在什么地方，教育其他主管这些工具的意义和用途，同时具备基本的应用技巧。这些工具将包括前面所讨论过的分析和预测未来的技术，其中也包括诸如“作业研究”、“信息理论”和高等数学理论等。（本书将在第五部分中讨论如何将这些工具应用到决策过程中。）

如此一来，20年后，或可能更早一点，首席执行官的职位所要求的不只是“出头露面的人”、“思考者”和“行动者”，除此之外，

还必须是一流的分析家和整合者。当然没有人能在一生中同时扮演好这四种角色，更不要说在同一个工作日中四者兼顾了。

一人当家的危机

企业的最高管理层应该是个团队，但即使将高层管理工作组织为团队工作的人都认为这种说法是异端邪说。（举例来说，在我们前面引用的演说词中，通用电气公司的科迪纳强调需要有一组地位、威望相当的人参与高层管理，但是他仍然谈到“一位首席执行官”）。大多数组织理论专家似乎认为，一人当家是自然法则，不需要任何证明，也不容有任何怀疑的余地。

在美国以外的地方，成功的管理者大多数以团队方式来共同承担最高主管的职务，这充分证明了根本没有什么自然法则可言。在德国，每家大企业都有管理团队。通常都由其中一位成员主持团队的运作，但所有成员都平起平坐（具有讽刺意味的是，希特勒抨击这种运作方式为“无能的民主”和“美国主义”，他试图推动一人领导的管理模式）。同样，英国银行界的“五大”所创造的高效率管理组织建立了不止一个、而是两个高层管理团队：董事长和副董事长负责基本目标，总经理群负责政策、管理实务和人事。

今天，这种观念在企业中面临严重危机，在大企业中，情形尤其严重，由此可见高度怀疑一人当家的观念是合理的。一人当家再也无

法好好制定决策。他根据下属给他的一页纸的建议，来核准攸关公司存亡的重要决策，而事实上，他根本无法根据这短短一页纸来下判断，更不用说改变决策了。他甚至不知道这份简短的报告是否呈现了所有的重要事实。更糟糕的是，他越来越依赖这些高度形式化的“口头报告”来做决策，而这些报告的目的都是希望能通过最少的讨论，让老板点头核准——换句话说，老板对于自己核准的决策，缺乏深入的了解。

更糟糕的是，“私人智囊团”的势力日益膨胀。由于无法做好首席执行官的工作，首席执行官周遭围绕着一群私人亲信和助理、分析家、“控制部门”等。私人智囊团都没有明确的职责，但都能直接同老板接触，在组织中拥有神秘的权力。他们削弱了一线主管的职权，重复了主管们的工作，阻断主管们直接和高层沟通的渠道。他们是组织不良的最大病源，形成了亲信统治的状况。然而一人当家很需要智囊团，如果组织在设计上不允许他组成一支适当的管理团队，他就只好将就一下，靠助理、秘书和亲信替他拿主意，而制定公司基本决策的重要权力也逐渐落入这些人手中。

我所看过的最糟糕的例子是，在一家规模不小的钢铁公司里，总裁助理的数目是副总裁的两倍。没有一位助理有明确的工作职责，总裁吩咐他们做什么，他们就做什么。例如，同一位助理可能既要为总裁采购圣诞礼物，又负责公司的财务规划。没有一位助理手中握有实

权，但实际上，他们却是最后制定决策的人。然而，当新上任的董事长要求这位总裁取消这种畸形的做法时，他回答：“我知道我早应该杜绝这种离奇的现象。但如果不是这样，我怎么样才能完成所有的工作呢？”解决办法其实很简单。让几位副总裁组成“规划委员会”，委员们每个星期必须拿出两天的时间，来完成委员会的工作（因此，这几位副总裁把部分职务分出去，公司另外指定了四位新的副总裁来分担他们的工作）。委员会负责设定目标、提出有关政策、组织高层管理人事的建议，同时为财务计划和预算编制做准备。换句话说，公司的管理由团队来负责，团队成员包括扮演“行动者”和“抛头露面的人”的公司总裁，以及担任“思考者”的规划委员会。从此以后，公司就没有再碰上什么大麻烦，也无意恢复“私人智囊团”了。

一人当家观念逐渐瓦解的另外一个迹象是，许多大企业中高层主管日益增多。公司最高主管和实际运营单位之间，插进了越来越多的管理层级。例如，通用汽车公司的总裁和各产品事业部的主管之间，隔了两个管理层级。即使像雪佛兰这么庞大的事业部（雇佣了20万员工，每年卖出去价值40亿美元的汽车），其总经理仍然不是直接向通用汽车的总裁报告，而是向事业集团主管报告，而事业集团主管再向执行副总裁报告，然后才呈报总裁本人。但到了这个阶段，已经不再有管理可言了，如果我们所说的“管理”仍然和“可管理的”有任何关系的话。当然，要管理像雪佛兰这么庞大的事业（比许多所谓“大公司”的规模都还要大好几倍），必须能和操最后生杀大权的人直接

沟通。这种危险而令人困扰的超级管理结构之所以存在，纯粹是因为通用汽车的总裁无法亲自执行最高主管的所有工作。

最后，对速度的考虑导致企业一家接一家地纷纷放弃了一人当家的观念，这证明了一人当家其实是只能藏身于理论中的幽灵。实际上，工作是由一个团队来完成的。

美国新泽西州的标准石油公司则更前进了一大步，他们的最高阶层是由14人所组成的董事会，而这14位董事都是公司的全职主管。比较常见的情况是通用电气公司的模式：高层管理团队包括总裁和一群可以称为代理总裁的高层主管，以及几位负责研究、营销或管理组织等重要领域目标和政策拟订的副总裁。纽黑文铁路公司、美国罐头公司、联合碳化物公司和杜邦公司都采取同样的模式。

事实上，究竟成功的企业是否采用了这种一人当家的方式，都很值得怀疑。每个企业成长的案例中，都是至少由两三个人通力合作才会有所成就。公司在创立之初往往“活在一个人的阴影之下”，但是除非一人当家的领导模式逐渐转变成团队领导模式，否则公司不可能生存和成长。通用汽车公司成长最快的时期就是由两三个人组成的集体领导团队：其中包括先担任总裁、后来成为董事长的斯隆，以及先是副总裁、后来担任副董事长的布朗，通常还包括第三位主管，实际的公司总裁。在罗森沃尔德执政时期，西尔斯公司的高层管理团队包括三个人：罗森沃尔德自己，他的法律顾问罗伯，以及负责邮购作业

的多林。伍德将军接掌西尔斯后，仍然由三人团队担负起经营重任，包括他自己、负责商品规划的副总裁豪泽，以及公司总裁。标准石油公司和其宿敌索康尼公司也是如此，索康尼公司在20世纪20年代由两个人合力创建。

这份名单可以无止境地延伸下去，包括美国电话电报公司、通用食品公司、杜邦公司，几乎所有美国大公司都不例外。即使是福特汽车公司在成长最快、事业最兴旺的时期，都是由老福特和卡曾斯（James Couzents）两人小组所领导。

以团队组织方式执行高层管理职务，是成功大公司的惯例，也是他们成功的主要原因之一，1954年4月号《哈泼杂志》刊登的报道就指出过这点：

美国有一家很受推崇的银行最近向研究部门的主管抛出一个问题："有没有任何特征可以让我看出一家公司管理得到底好不好？"

研究人员很快就发现，这个问题乍看之下很简单，其实不好回答。单单利润本身，并非可靠的指标。短视的主管只要让工厂不停运转或耗尽库存原料，就可以轻易得到几年的高获利。另一方面，一直处于亏损状态的公司可能正走到转折点，即将一飞冲天，因为多年的研究发展和高瞻远瞩的管理终于开始收获了。

最后——在研究了几百家公司之后——研究人员发现了一个线索。这个发现完全出乎意料之外，显然商学院或专业市场分析师都还没有发现这个线索，银行因此能够更准确地投资，并获得出色的成果（顺便提一下，这个信息还是第一次公诸于世）。

以下就是研究部门主管的报告：

〞如果一家公司的最高主管领的薪水比公司第二、第三、第四号人物的薪水高了好几倍，那么你可以肯定地说，这家公司一定管理不善。但是，如果公司最高层的四五位主管的薪资水准十分接近，那么整个经营团队的绩效和士气很可能都很高。

“至于薪资高低反而没有那么大的差别。不管公司总裁的年薪是2万美元或10万美元，都不重要——只要副总裁能拿到总裁75%90%的年薪就无妨。但是当总裁自己拿10万美元的高薪，而主要管理者只拿到2.5万~5万美元的年薪时，麻烦就来了。”

成功的小公司也不例外。他们通常都由两人小组或三人小组（通常都是公司总裁，加上销售主管和财务主管）共同担负“首席执行官”的职责。除了初创时期以外，一人当家模式都行不通。

在采取分权化管理的公司里，例如通用汽车的事业部或通用电气的产品部门，也是同样的情况。每当我们分析这类单位时，我们发现他们的最高管理层都是一个团队。团队中可能包括这个单位的总经理

和一位高层主管——通常都是财务主管（因为负责财务报表的财务主管，和总公司有直接的沟通渠道）。有时候，则包括单位总经理和他的直属上司——例如通用汽车的事业集团副总裁和通用电气的事业部总经理。我所见过最成功的例子是，以上三种高层主管通力合作，在团队中平起平坐（尽管在正式的组织阶层中并非如此）。

事实上，只有一个论点可以为一人当家辩护——尽管这个论点不太有说服力。这个论点是：一定要有一个人对董事会负责，而他必须是最后的老板。但是，尽管和董事会的关系非常重要，却只是最高主管诸多职能之一，而且今天大多数大企业的董事会成员都包含好几位高层主管，因此显然董事会也预期将会和不止一位高层主管共事（通用电气公司的董事长甚至还要向总裁报告）。

一人当家的观念违反了所有的经验和工作上的要求，成功的公司都不采取这种方式，推行这种制度的公司往往也深陷麻烦之中。

如何组织首席执行官管理团队

那么应该如何组织首席执行官管理团队呢？

第一个要求是，这必须是个“团队”，而不是“委员会”。团队没有集体责任，每个团队成员在他所负责的领域中享有最终决策权，有事情大家集思广益，但各自做决定。不过千万不要忘了，组成“团队”的方式有两种，或许我可以分别用棒球队和网球双打搭档为例。

在棒球队里，每位球员都有固定的守备位置，不能随便离开位置。在网球双打比赛中，每位球员一方面有自己的责任区，但是也需要在队友出现漏洞时，灵活补位。在第一种组织形式中，必须为每位球员划定界限。在第二种组织形式中，界线是由合作搭档自行制定。棒球队的好处是，即使完全陌生的一群人也可以一起打球，但是厉害的对手可以把球击往守备位置之间的三不管地带。至于网球双打比赛，如果想要赢球的话，双打搭档必须一起打球一段时间，等到两人彼此了解，建立信任之后，打球时就不会出现防守的空隙，让对手有可乘之机。换句话说，第一种团队完全依赖完善的组织，第二种团队则在组织中加上了个人调整和弹性的元素。两种方式都能组织起成功的管理团队，但是团队每位成员以及公司其他主管都必须了解他们选择的是哪一种组织方式。

尤其在设定有关企业关键领域的绩效目标，以及慎重考虑决策和行动对这些领域的影响时，责任归属必须非常明确。可能管理团队的每一位成员都必须承担部分责任；可能指派副总裁组成规划委员会来负责，或指派专人负责，事实上通用汽车公司的唐纳森（Mr.Donaldson Brown）在担任副董事长时，就肩负这一责任，也可以在每个领域指派一人负责此事——虽然只有非常大的企业才会这么做。通用电气公司就采取这个做法，他们的最高管理层除了总裁和集团首席执行官外，还有几位副总裁，每位都横跨整个公司，专门负责管理某个关键领域。

在这里，公司规模和业务性质扮演了决定性的角色。最重要的是，有关长期规划和思考、设定明确目标、发展绩效评估标准和培养主管等工作，都必须理清责任归属和明确指派负责人。

第二个要求是，管理团队的成员之间不能相互责难。无论是谁做的决定，都代表整个管理团队的决定。这并不表示管理团队不需要有一位队长。相反，队长的角色非常必要，而且一定会有某个人凭着才干和道德权威脱颖而出。例如，在通用汽车公司中，不管斯隆先生坐在会议桌的什么位置，也没有人会质疑谁是老大。同样，在西尔斯公司，伍德将军的地位必然超越其他主管。但是，每当公司出现这样一位特殊人物时，他必须加倍小心，不要任意推翻别人的意见，干涉别人的领域，运用自己的优势，使别人变成弱势。换句话说，他应该运用自己的长处来协助团队成员扮演好各自的角色，发挥高效能的团队领导作用。他必须扮演队长的角色，而不只是在场边摇旗呐喊的管理者。

团队中究竟应该包含多少位成员？应该越少越好——但是至少要多于两个人。的确，如果两个人能密切合作，就能形成理想的团队。但这种情况极为罕见，由两个人组成的团队通常都极端不稳定。有一位企业管理团队的资深成员曾经告诉我："如果团队中只有两个人，只要彼此意见稍稍不一致，都可能变得很危险。如果团队中还有第三个人，即使其中两个人彼此不说话，团队还是能正常运作。"只有当

两位搭档在情感上有强烈联系时，双人团队才会运作得很好，但是这种状况本身就非常不妥当。最后，接班问题会变得更严重。正因为两位合作伙伴的关系必须非常亲密，他们通常都会一起退休，否则留下来的人很难适应新搭档。当通用汽车的斯隆先生退休时，布朗也自愿提早好几年退休，就是个好例子。另外一个例子是通用电气公司的史沃普（Mr.Swope）和扬(Mr.Young)一起从经营团队中退休。不过千万不要忘了，管理团队的重要任务之一是延续管理团队，让继任者能顺利接班，而非制造危机，掀起惊涛骇浪。

董事会

我们在前面谈到了首席执行官的概念所面临的危机。然而，我们没有提及其中一个原因——在企业运作机制中，董事会的功能逐渐没落。

根据法律，董事会是企业惟一法定机构，无论用什么形式，每个工业国家都有这种机制。在法律上，董事会就代表企业主，他们掌握大权，也独享所有的权力。

而在现实世界里，董事会在立法者眼中充其量只是陈腐的假象罢了，甚至称之为“影子国王”也不为过。在大多数的大企业中，董事会成效不彰，管理团队早已取代了它的地位。“内部”董事可能是重要原因，也就是说，董事会完全由管理团队成员组成，他们在每个月

的第一个星期一开会，监督和核准自己在每月其余29天所做的事情。或是董事会完全只是做做样子，将一堆名人安插在董事会中挂名，董事手中没有任何信息，也没有影响力或权力欲。在小公司中常见的模式则是，董事会只是积极参与家族事业的家族成员和前合伙人的遗孀所参加的另外一个会议罢了。

如果我们的信息正确的话，这种情形在其他国家也很普遍，因此董事会逐渐没落就不是偶然，而是有着根深蒂固的原因。部分原因在于：由于企业的所有权和控制权已经分立，因此由股东代表来指挥企业运作，就变成很荒谬的事情；其次，今天的企业运营变得非常复杂；或许最重要的原因是，要找到有时间召开董事会、而且还严肃看待董事职务的优秀人才，变得越来越困难。

但是，有些实际的功能却只有依赖董事会的运作，才能充分发挥。公司究竟在从事什么样的事业及应该经营什么样的事业这类重大决策，必须有人点头同意；必须有人核准公司设定的目标和发展出来的绩效衡量标准；还必须有人以批判性的眼光审核公司的利润计划、资本投资政策和支出预算，也要有人扮演“最高法院”的角色，为各种组织问题做最后的仲裁；更需要有人来关心组织的精神，确定组织能充分发挥员工的长处，弥补他们的弱点，并积极培育未来的管理者，而且给予管理者的报酬、所运用的管理工具和管理方法都能强化组织的力量，引导整个组织朝着既定目标迈进。

董事会千万不可变成法律上的统治机构；而必须是企业审核、评估、申诉的机制。只有在企业面临危机时，董事会才能变成行动的机构——撤换失败的现任主管或填补离职、退休或过世主管的空缺。一旦新人上任，董事会就再度恢复到原本的角色。

需要对公司目标负责的管理团队成员必须直接与董事会合作。在大公司中，其中一个方法是针对每个重要目标，在董事会中成立委员会，而负责这个领域的高层主管则担任委员会的秘书或主席。我知道好几个大企业都采取这种做法，而且获得不错的成果。但是无论如何安排具体细节，董事会都必须能直接接触到负责决定公司关键领域目标的最高主管。

董事会必须保持超然的立场，不介入公司经营管理。此外，董事会也必须视公司为整体，这表示实际担负管理大任的高层主管不应该掌控董事会。事实上，如果董事会真的是个“外部”董事会，也就是大多数的董事从来不曾在公司中担任全职主管，那么董事会将能发挥更高的功效。

许多人往往以大公司的复杂度为由而设立内部董事会，但是对大公司而言，董事不知道公司经营的细节，正是董事会的一大优点。当然，不诚实的最高主管可能会欺瞒董事会（虽然一旦董事开始要求看到他们应该看到的信息，提出他们应该问的问题时，这种情况就不会持久）。但是，尽管内部董事比较不会遭到他人蒙蔽，却很容易自己

骗自己。内部的全职主管往往考虑太多眼前的问题或技术问题，外部董事因为隔了一段距离，反而不会犯这个毛病，因此能够留意整体发展形态，关照到更宏观的目标和计划，针对概念和原则提出问题。

在典型的小型家族企业中，外部董事具备了另外一个同样重要的功能。小公司管理者通常没有谈话的对象，没有人来挑战或检验他们的决策，显得格外孤立——而且管理团队通常人数太少，没有办法通过团队成员不同的背景和个性，发挥矫正的功效，而在大公司里，管理团队成员的多样性往往有助于弥补孤立的坏处。因此，即使小公司的董事会中都需要包含外部董事。

不过，要真正从董事会中获益，每个企业都必须慎选董事。无论大企业或小公司，董事的经验、看法和利益都必须与管理团队不同。聘请与公司往来的银行家、供应商或客户来担任董事，达不到这个目标，必须寻找出身背景和管理团队截然不同的人来担任董事。（从这个角度而言，英国企业喜欢邀请杰出的公仆在公职生涯结束后参与董事会，相较于美国人喜欢把董事会成员局限于一小撮“经营者的家族成员”，真可谓是一大进步。） 我们需要的董事会不是会附和管理团队的董事会，而是能够对事情抱着不同的看法，能够提出异议和质疑，尤其必须质疑管理团队行动背后的假设。

为了找到公司需要的这类人才，董事的报酬必须非常有吸引力。

事实证明，董事会可以成为企业最重要、有效且建设性的根本组织。举例来说，默克制药公司（Merck & Company）认为能建立强而有力的董事会，是默克崛起并成为制药业龙头的主因。但是，要让董事会发挥实际功效，而不只是法定的虚设机构；理清董事会的功能，并且设定明确的目标；吸引杰出人才加入董事会，并且让他们能够且愿意对公司有所贡献，都不是容易的事情。但这是最高管理团队最重要的工作之一，也是成功完成使命的主要条件之一。



第15章　培养管理者

培养管理者三重责任：对企业，对社会，对个人——哪种方式的培养不是培养管理者——它不能是升迁的计划或寻找“后备人选”——“可提拔人选”的谬误——培养管理者的原则——培养整个管理群体——为明天的需要培养管理者——工作轮调还不够——如何培养管理者——自我发展需要——管理人才的规划——培养管理者不是一种奢侈，而是一种必需

培养管理者也是企业必须对社会承担的责任——如果企业不自动自发，社会将迫使他们采取行动。因为企业的延续性，尤其是大企业的延续性，是非常重要的事情。我们的社会不能容忍企业主管由于找不到足以胜任的接班人，而使这种创造财富的资源蒙受损害。

我们的公民越来越期待企业能够实现社会的基本信念和承诺，尤其是对“机会均等”的承诺。从这个角度而言，培养管理者不过是技术名词而已，代表了我们实现基本社会信念和政治传统的手段。

现代工业社会中的公民逐渐希望在工作中满足创造的欲望，并发挥本性，希望工作能超越经济需求，满足个人的自尊和自豪。因此，培养管理者只是企业管理层履行社会义务的另一种方式，如此一来，工作和工业发展的意义就不只是谋生工具而已。企业通过提供挑战和机会，让每位管理者将潜能发挥得淋漓尽致，企业借此履行了对社会的义务，把工作变成一种“生活方式”。

过去几年中，培养管理者之所以突然成为美国企业关注的焦点，正是因为看到了这些需求所致。15年前，我刚对这个议题发生兴趣时，我发现只有一家公司注意到这个问题——那就是西尔斯公司。而今天，进行中的培养管理者计划可以说数以百计，几乎每家大公司都有类似的计划，甚至越来越多的小公司也在发展自己的培养管理者计划。

哪种方式的培养不是培养管理者

培养管理者不能只是“升迁计划”，只针对“可以获得升迁的员工”来规划，希望为高层管理职位找到接替的“后备人选”。因为“后备人选”这个名词本身隐含的意义是：管理者的工作和公司的组织结构仍然维持不变，因此公司只是找人来接替现有管理者的职务。然而我们可以确定的是，就和过去一样，未来的工作要求和组织结构也将不断改变。所以我们需要培养能够满足明日工作要求的管理者，而不是只能完成昨日任务的人。

通用电气公司总裁科迪纳就曾经清楚指出：

如果我们不得不完全依赖传统方式来提高生产力，我会认为这个目标（不到10年内，要将通用电气公司的生产力提高50%）只是一相情愿的想法。我们的实验室和工厂将继续找到办法，以花费更少的时间、努力和成本，生产出更多更好的产品，但是我们不能期望物理学承担所有的重大责任。

美国产业界逐渐了解，今天我们拥有大好机会，可以设法充分开发人力资源——尤其是培养企业管理者。无论目前或未来，由于技术在不断进步，管理也日趋复杂，因此培养管理者不但有其必要性，其中也蕴藏了大好机会。熟悉这个领域的人相信，通过更完善的管理，通用电气公司有机会在未来10年提升50%的生产力。

为最高管理者寻找后备人员的做法忽略了一个事实——早在一个人被提升到高层管理职位之前，这个最重要的决策就早已制定完成了。今天的低层管理者将在明天担任高层管理者。等到我们必须找人来接掌大厂厂长或销售部门主管时，我们能够选择的人选已经局限于三四个人了。当我们指派员工担任总领班、部门主管、地区销售经理或稽核人员时，我们已经做了攸关未来的关键决定。在做这些决定时，典型的后备人选其实没有什么帮助。

总而言之，所谓挖掘很有潜力、值得提拔的人才的观念，完全是谬论。我还没有见过任何方法可以预测一个人的长期发展。即使我们能预测一个人的成长，我们仍然没有权利扮演上帝的角色。无论这些方法是多么的“科学”，最多仍然只能有六七成的准确度，没有人有权根据几率来安排别人的职业发展。

更重要的是，这种“可提拔的人选”的观念所重视的人才只占全部的1/10，充其量也只占1/5，却把其余的9/10弃之不顾。但是，最需要培养管理者计划的却不是这些后备人选或公司想提拔的人才，而是还没有优秀到能步步高升，但却也没有糟到需要被解雇的员工。这类员工在企业中占了多数，而且他们也承担了大量实际的企业管理工作。他们大多数在十年后仍然会坚守目前的岗位。除非他们能自我提升，以满足未来工作的要求，否则无论公司提拔的人才是多么优秀、经过多么慎重的筛选和培养，整个管理团队仍然有所不足。无论中选的少数人才能带来多大的好处，遭到忽略的多数人扭曲和愤慨的心态都将抵消掉这些效果。无论企业多么谨慎地筛选他们想提拔的人才，就因为他们做了选择，在众多管理者眼中，整个选拔制度仍然独裁专断，偏袒徇私。

培养管理者的原则

因此，培养未来管理者的第一个原则是必须培养所有的管理者。我们花了大量的时间、金钱和精力，只为了提高发电机5%的效率，但

是可能不必花那么多的时间、金钱和精力，就能将管理者绩效提高5%，而且所激发出来的能量还会大得多。

第二个原则是，培养管理者必须是动态的活动，绝不能只把目标放在今天——取代今天的主管、他们的工作或他们的资格，而必须总是把焦点放在明天的需求上。我们需要什么样的组织来达到明天的目标？因此会需要什么样的管理职务？为了能满足明天的需求，管理者必须具备哪些条件？他们需要获得哪些新的技能，拥有哪些知识和能力？

因此，今天通行的许多培养管理者工具都已经不再适用，不但后备人选的方式有所不足，大多数公司最喜欢采用的工具——“工作轮调”，也已经不再适用了。

一般而言，工作轮调不外乎两种形式。公司把某个部门的专才调到另外一个部门一段时间——通常一个接着一个轮调到不同的部门。或是公司有感于员工对于其他部门了解不够深入，无法执行管理工作，因此安排他从工作中接受特殊训练。有一家大型制造商不久以前宣布：“名列升迁名单的员工将被轮调到他们不熟悉的部门，在每个指派的职位上工作六个月至两年的时间。”

但是，企业需要的不是对会计一知半解的工程师，而是能够管理企业的工程师。一个人不会因为多增加几项专能，就变成通才，只有

视企业为整体，才能提升一个人的视野。员工在短短六个月内，究竟能对营销或工程等庞大的领域了解多少？或许懂得一些名词罢了。从一门好的营销课程或一份好的书目单中，他能学到的可能还更多。整个培训工作的观念都违背了既有的规则和经验。我们绝对不应该给员工一份非实际工作的工作、不要求绩效的工作。

总而言之，培养管理者计划必须纳入企业所有管理者，把目标放在激励每个人成长和自我发展上；强调绩效，而不是承诺；强调明天的要求，而不是今天的需要；必须是动态而重质的，而非根据机械化的轮调制度而进行的静态人事更迭。培养明日的管理者事实上就意味着把今天的管理者培养成更重要、更优秀的管理者。

如何培养管理者

由于培育明日管理者的工作太庞大、也太重要了，我们不能把它看成特殊活动，其绩效取决于管理管理者的所有要素：工作的安排、与上司和下属的关系、组织的精神以及组织结构。举例来说，在欺弱怕强的组织中，在选择管理人才时不重视品格的组织中，即使有再多特殊的培养管理者活动，都不足以培养出未来的管理者。同样，在中央集权的组织里，再多特殊的培养管理者活动都不足以培养出未来的管理者，只会制造出未来的专家。反之，真正的分权化管理不需要额外增加任何培养管理者活动，就能培养、训练并检验出未来的管理者。

培养未来管理者的工作非常重要，不能只把它当成副业。当然，在大型组织中，特殊的培养管理者活动只是辅助工具，但却是必要的辅助工具。至少这些活动凸显了公司对于这个问题的重视，因此也激励管理者协助下属开发自己的潜能。

其实真正重要的是自我发展，世上最荒谬的事情莫过于由企业一肩扛下发展员工的责任。真正应该承担这个责任的是个人，要靠自己的能力和努力才能成为好的管理者。没有任何企业有能力或有义务取代员工个人自我发展的努力。这么做不但是家长式的不当干预，也展现了愚蠢的虚荣心理。

但是，每位企业管理者都有机会鼓励或抑制、引导或误导个人的自我发展。企业应该特别指派管理者负责协助所有与他共事的同仁好好凝聚和运用自我发展的努力。每家公司也应该有系统地提供管理者自我发展的挑战。

首先，每位管理者应该彻底思考部属各自具备什么能力。当然，思考这个问题时应该以前面提过的系统化绩效评估为基础。分析完部属的能力后，接着应该问两个问题：我们有没有把这个人放在能对公司产生最大贡献的位子上？他还需要哪方面的学习以及克服哪些弱点，才能充分发挥长处和能力？

这两个问题的答案决定了公司应该采取哪些行动来激发他的潜力，可能把他调去其他工作岗位，可能让他接受某个科目的正式教育，可能指派他解决某个具体问题，研究新政策提案或资本投资计划。尤其在大企业中，总是不乏这类机会（假如公司不准“幕僚”担当管理职务的话）。

公司不应该因人设事。不过在小公司中，当员工的工作范围改变时，往往也同时满足了个人发展的需求。而大企业经常有职位空缺，当出现了合适的工作机会时，应该根据针对个别管理者发展需求的分析来填补空缺。当然，这是生死攸关的重要决定，因此在人事命令生效前，应该由上级审慎评估，而且也应该给当事人充分参与的机会。

接下来再通过“管理者人力规划”，依照未来管理职位的要求和需求，检讨公司在培养管理者方面的努力是否充分。

管理者人力规划先从分析公司未来的需求和目标着手——也就是说，未来公司的事业将呈现何种面貌，因为这将决定公司未来的组织结构、有哪些工作以及工作要求为何。短期的管理者人力规划——只看未来两年——其实就是升迁计划。但是真正重要的计划是长期规划——考虑的是5年、10年之后的管理者资源。因为在这个计划中，无论是公司目标、组织结构、主管的年龄结构，都必须加以考虑，而公司也据此拟订培养管理者的方向。

在长期计划中，管理层千万不要忘了，他们的本意绝对不是在任期届满时结束营业。换句话说，单单找到适当人选，满足未来5年的需求还不够。未来5年的作为究竟能产生多大的成效要到10年或15年后才会显现，但是现在和未来几年的作为很可能决定了公司能否继续生存。

今天，我们不需再讨论培养管理者是否只是大公司在景气好时才负担得起的奢侈品。大多数的大公司，以及许多小公司都很清楚，培养管理者就好像研究实验室一样，不再是奢侈品。今天甚至不再需要像过去一样，担心公司会培养太多优秀人才。大多数高层主管都发现，优秀人才越来越供不应求，即使是非常成功的管理者培养计划，培养人才的速度都远远赶不上需求增加的速度。（聪明的企业家都知道，被称为“培养总裁的摇篮”永远不会对公司有什么坏处。相反，公司对优秀人才的吸引力直接和它能不能为自己和其他公司培育成功人才的声誉有关。）

培养管理者已经变成非做不可的工作，因为现代企业已经成为社会的基本机构。在任何重要机构中——不管是教会或军队——寻找、培育和考验未来领导人都是非常重要的工作，最优秀的人才必须投入全部心力在这项工作上。

期望今天的管理者培养明天的管理者，对于振奋他们的精神士气，拓展他们的愿景，和提高他们的绩效而言，都是非常必要的。所

谓教学相长，一个人在教导别人时，往往自己学到的也最多；一个人在试图协助别人开发自我潜能时，也能充分发展自我。的确，在努力培育别人的过程中，管理者才能自我发展，提高对自己的要求。任何行业的顶尖人物都把自己培养出来的人才视为他们能留存于世的最引以为豪的纪念碑。

第三部分

The Practice of Management

管理的结构

第16章　企业需要哪一种结构
第17章　建立管理结构
第18章　大企业、小企业和成长中的企业



第16章　企业需要哪一种结构

组织理论和“实际的”管理者——活动分析——决策分析——关系分析

直到17世纪，外科手术仍然不是由医生操刀，而是由未受教育、目不识丁的理发师负责执行，他们如法炮制当学徒时学到的折磨人的把戏。当时的医生都曾宣誓不伤害人体，他们恪遵誓言，甚至连手术过程都不应该观看，更不用说动刀了，操刀动手术简直是不道德的行为。根据行规，手术应该在专业医生指挥下进行，医生远离手术台，高坐在台子上朗读拉丁文经典，指示理发师该怎么做（理发师当然听不懂医生在念什么）。不用说，如果病人死了，一定都是理发师的错，如果把病人救活了，则是医生的功劳。无论病人是死是活，医生都拿走了大部分的酬劳。

400年前施行外科手术的状况和20世纪50年代的组织理论颇多类似之处。这个领域的相关著述很多，的确，在美国许多商学院中，组织理论是管理学的重要科目。这些论述都很有价值，就好像有关外科手

术的文献也极富价值一样。但是从事管理实务的人一定常常会有和理发师同样的感觉。并不是因为他讲求实际，就不肯接受理论。大多数企业管理者，尤其是大公司的企业管理者，都经过一番辛苦的过程才了解到，良好的绩效必须依赖健全的组织。但是一般而言，有实务经验的企业管理者不见得了解组织理论学家，而组织理论学家也不见得了解企业管理者。

今天我们知道是哪里出了差错。通过建立起兼顾理论和实务的统一组织学科，两者之间的鸿沟正快速缩小。

我们知道，当企业管理者谈到“组织”时，他的意思不同于组织理论学家口中的“组织”。企业管理者想知道的是他需要哪一种组织结构，而组织理论学家讨论的却是应该如何建立组织结构。可以说，企业管理者想知道的是他应不应该建造一条高速公路，这条公路应该从哪里通往哪里，组织理论学家谈的则是悬臂梁和吊桥的相对优点和限制。两个题目都和“筑路”有关，如果提出的问题是应该筑哪一种路，但回答时讨论的却是不同形态的桥梁在结构上的张力，那么必然一团混乱，说不清楚。

在讨论组织结构的时候，必须同时考虑需要的是哪一种结构，以及应该如何建立这种结构。两个问题都很重要，只有当我们能有系统地回答这两个问题，才能建立起健全、有效而持久的组织结构。

首先，我们必须弄清企业需要哪一种结构。

组织本身不是目的，而是达到经营绩效和成果的手段。组织结构是不可或缺的工具；错误的结构会严重伤害，甚至摧毁企业经营绩效。不过，任何针对组织的分析，都不应该从讨论结构开始，而必须先做经营分析。讨论组织结构的第一个问题应该是：我们的事业是什么？我们的事业究竟应该是什么？组织结构的设计必须能达到未来5年、10年，甚至15年的企业经营目标。

有三个特殊方法可以找出达到经营目标所需的结构：活动分析、决策分析和关系分析。

活动分析

企业应该先弄清究竟需要哪些活动，才能达到经营目标，这似乎是天经地义的事情，几乎不值得一提。但是传统理论对于如何分析这些活动却一无所知，传统的理论权威大都假定企业已经有整套“典型”职能，不需要经过事先分析，就可以放之四海而皆准，应用到每一种事业上。例如，制造业的典型职能就包括生产、营销、工程、会计、采购和人事。

当然，我们可以预期在从事商品制造和销售的企业中，许多活动都分别贴上了“生产”、“工程”、“销售”的标签。但是这些典型职能只是一个个空瓶子而已，究竟每个瓶子里装了什么内容？例如，

在所谓的“生产”职能中，我们需要的是1分升的瓶子，还是1升的瓶子？这才是真正重要的问题，有关标准职能的传统观念却无法回答这个问题。一般制造业的确都需要这些职能，但是个别的制造厂商却可能需要所有的职能，或可能还需要其他的职能。因此我们也需要弄清楚，这些分类方式是否真的适用于某些特定产业。如果对这些问题视而不见，只是照猫画虎，完全按照既有的整套标准职能来经营企业，就好像先让病人吃药，再为他诊断病情一样，结果如何也同样令人疑虑。

只有通过分析企业达到目标所需的活动，才能真正回答这些问题。

在女装业中，根本谈不上工程职能；生产职能大体上也很简单，称不上是主要职能，但是设计的职能却有绝对的重要性。

对美国西岸大型纸业公司克朗·泽勒巴克而言，长期的森林管理实在太重要了，但又十分困难，因此必须在组织中独立成重要部门。

在金融市场上筹集资金也成为美国电话电报公司中的独立部门，和会计及长期资本投资计划区分开来。

还有一家大型电灯泡制造商认为，教育大众如何正确使用照明以及养成良好的照明习惯，是公司的主要需求，只有把这项工作独立出来，才能满足其他需求。由于美国所有的住宅、商店和工厂都使用电

力，想要扩大市场，推动企业成长，关键在于设法让每位顾客增加电灯泡的使用数量，而不是开发新顾客。

如果将上述活动——克朗·泽勒巴克公司的森林管理、美国电话电报公司的筹集资金以及灯泡公司的顾客教育，归属于其他部门之下，必然会备受忽视。的确，通过活动分析，发现当这些活动归属于其他部门之下时，其重要性没有得到应有的重视，因此也无法达成公司要求的绩效时，就必须将它区隔为独立的部门。

不去分析企业实际需要的活动，而只以典型的企业职能取而代之，反映了危险的怠惰心理，结果将事倍功半。因为只有经过完整细密的活动分析，才能理清必须完成哪些工作，应该把哪些工作归为一类，以及每一项活动在组织结构中有何重要性。

已经经营运作了一段时间的企业最需要活动分析，而经营状况不错的企业尤其需要活动分析。在这类企业中，活动分析必然会显示：某些重要活动不是完全没有规划，就是悬而未决，找不到头绪；有些活动曾经非常重要，如今已失去原本的意义，却仍被企业当成主要活动;还有些过去别具意义的分类方式如今不但不再适用，而且还成为企业经营的绊脚石。此外，活动分析当然还会找出许多毫无必要、应该取消的活动。

刚起步的企业也需要这样的思考。但是在规划活动时，最严重的错误往往是企业成长所造成的——尤其是成功导致的后果。常见的情形就好像公司刚起步时，在一栋只有两个房间，却很实用的简陋小屋中办公。随着公司不断成长，公司开始在这里加盖一间厢房，在那儿加盖个阁楼，在某个地方又多个隔间，最后朴实的小屋变成了26个房间的庞然大物，公司元老得靠瑞士救护狗带路，才有办法从茶水间走回自己的办公室。

决策分析

要找出企业需要的组织结构，还有第二个重要工具——决策分析。企业需要哪些决策以达成绩效、实现目标？企业需要的决策属于哪一类？应该由组织中哪个层级来制定决策？其中牵涉到哪些活动，或会影响到哪些活动，因此哪些管理者应该参与决策——至少在决策前应该征询他们的意见？决策制定后，应该告知哪些管理者？

或许会有人争辩，我们根本不可能预测未来将出现哪一类决策。但是尽管我们无法预测未来的决策内容，也无法预测应该制定决策的方式，却不难预测决策的种类和主题。我发现企业主管在五年内必须制定的决策有九成以上属于所谓的“典型”决策，而且不外乎有限的几种决策。如果能事先就把问题考虑周详，通常只有在少数情形下，才必须问：这个决策属于哪一类？不过由于缺乏决策分析，几乎有3/4

的决策无法归类，结果其中大多数决策最后归属的决策层级都过高了。

也有人认为，将决策分析归类的方式通常都失之武断，他们的论点是：“很可能某个总裁喜欢亲自制定这类决策，另外一个总裁却喜欢掌控另外一类决策。”当然，无论在任何组织中，决策者的个性和偏好或多或少都会产生影响，但是个人偏好的影响通常不大，很容易就可以调整过来（毕竟总裁并不会经常更换）。何况重要的不是总裁喜欢做什么，而是为了公司利益着想，他和管理层的其他成员应该做什么。的确，如果公司在制定决策的时候，竟然允许个人偏好凌驾于企业需求之上，那么绝对不可能建立高效能的组织，也不可能获得良好的经营绩效。企业无法持续成长壮大，反而每况愈下、濒临破产的最主要原因是，当企业老板不应该做决策的时候，却仍然紧握着决策权不放。

要区分各种决策的权责，首先必须根据决策的种类和性质加以归类。诸如“政策性决策”或“经营性决策”等标准分类实际上完全没有意义，徒然挑起无休无止、深奥难解的辩论。有四种基本特性决定了企业决策的本质。

第一，决策的未来性。这个决策需要公司承诺多遥远的未来？在多短的时间内能扭转决策？

公司在采购原料时，究竟应该根据生产进度，还是对价格波动的预测，来采购某个投机性商品（例如铜），这个决策可能牵涉到很多钱，需要对多重因素做复杂的分析。换句话说，这是个艰难而重要的决策，但也是几乎可以立即扭转的决策；公司承诺的时间只不过是期货合约的有效期限（每个交易日都可以买卖）。因此尽管这个决策困难而重要，决策权却应该尽可能下放到最低层级：或许是厂长或采购人员。

第二，这个决策对公司其他职能、其他领域或企业整体的影响有多大。如果决策只会影响一个部门，那么可以把它归到最低的决策层级。提高决策层级时，可以考虑到这个决策对所有相关领域产生的冲击，或必须和其他相关领域的主管密切磋商后才做决定。套一句技术名词，就是不应该牺牲其他职能或领域，来达到某个职能或领域之流程和绩效的“最佳化”。

例如，一家大规模生产的工厂想要改变零件库存的方式，这个决策表面上似乎是个纯然“技术性”的决策，只会影响单一领域，但实际上却会影响到其他许多领域。不但影响到整个生产作业，而且也必须在生产线上进行重大改变。这个决策也影响到交货流程，甚至因为必须放弃某些设计、机型以及产品利润，而不得不大幅改变营销和定价方式。有关库存的技术性问题尽管颇令人头大，但是比起改变库存方式造成的其他领域问题，简直是小巫见大巫。企业不应该允许管理

者为了达到库存“最佳化”，而牺牲了其他领域。企业必须把这类决策提升到更高的决策层级，并且视之为影响企业整体流程的决定。因此决策层级应该提升到高于厂长的层次，或要求管理者在制定这类决策前，必须征询所有相关部门主管的意见。

第三，决策的性质是由其中包含多少质的因素来决定：例如基本行为准则、伦理价值、社会和政治信念等。一旦将价值观列入考虑，决策就需要更高层级来做决定或评估。而所有质的因素中最重要、也最普遍的是人的因素。

最后，我们可以根据究竟这是经常性决策，还是偶尔为之的特殊决策来归类。两种决策的层级都必须与决策的未来性、影响及特质相呼应。因为员工违纪而施以停职处分，就属于前者，而改变产品性质或公司业务性质，则属于后者。企业需要为经常性决策建立通则。由于对员工施以停职处分是有关人的决定，因此必须由组织高层制定处理原则。依照公司规定的办法来处理个别案例，却属于例行公事，因此较低层的主管就可以决定。但是必须把偶尔出现的突发性决策当做特殊事件来处理，从头到尾周详考虑后，才能决定。

企业应该将决策权尽可能下放到最低层级，越接近行动的现场越好。制定决策层级的时候一定要充分考虑到所有受影响的活动和目标。第一个原则告诉我们决策权“应该”下放到哪个层级，第二个原

则告诉我们，决策权“可以”下放到哪个层级，以及哪些管理者应该参与决策过程，哪些管理者应该获知决策内容。

因此分析可以预见的决策将指出企业需要什么样的高层管理结构，以及不同层级的主管应该拥有哪些权责。

关系分析

最后一步是关系分析。负责某项活动的管理者必须和谁合作，他必须对负责其他活动的管理者有什么贡献，反之，这些管理者又必须对他有什么贡献？

我们总是根据管理者领导的活动来定义他的职务，也就是说只考虑上对下的关系。从第11章中，我们了解这样做还不够。的确，在界定管理者的职务时，首先必须考虑的是他的活动对于所属的上级单位有什么贡献。换句话说，必须预先分析和建立起下对上的关系。

一家大型铁路公司的例子正好可以说明关系分析及其结果。依照传统，铁路公司有两种重要的工程职能，分别与设计新设施与维修旧设施有关，这两个职能都隶属于负责运送货物及旅客的运输部门。如果我们根据管理者向下关系来界定工程部门，这个传统就显得很合理。因为从这个角度看来，两个职能都附属于运输职能之下。我们一旦问道：这两个工程主管向上的关系是什么，传统组织结构就靠不住了，反而成为良好铁路管理的严重阻碍。因为这两位工程主管最重要

的任务或许应该是为高层提出建言，同时参与有关铁路事业发展的长期决策。由于他们的工作性质和技术知识，他们必须负责一项攸关重要目标的决策：物力资源的供应，还必须一肩挑起设定创新目标和达成目标的重责大任。因此在安排他们的职务时，即使没有让他们加入高层管理团队，也应该让他们能直接向最高主管献策。否则企业将在缺乏必要知识的情况下，制定许多即使并非攸关生死但却影响企业长远未来的基本决策。就算决策本身是正确的，也无法为负责执行决策的人（两位工程主管）所理解，还可能遭到抵制。换句话说，从向上关系的角度来看，这两种职能应该独立于运输部门之外，直接隶属于最高主管。

此外，还必须分析横向关系。管理者对其他单位管理者的贡献一直都是管理工作的重要部分，还可能是其中最重要的一部分。

营销主管的工作就是个好例子。在他的向下关系中，他是“销售经理”，负责管理一群努力争取订单的业务人员。但是如果这种向下关系依照传统方式决定了职位的组织结构，那么企业对于营销活动最重要的要求可能完全无法实现。工程师要善尽职责，必须从营销活动中得知顾客需要什么新产品，以及如何改良旧产品，获得有关产品发展和设计的方向，以及定价等相关信息。同样，生产部门只有从营销活动中才能获得预期销售量和交货日期等关键信息。采购部门也必须依赖营销主管提供的信息。反过来，营销主管需要上述部门提供信息

和指引，才能建立合理的向下关系，善尽管理销售部门的职责：这种横向关系变得如此重要，越来越多的公司在销售经理之上另设营销主管，主要负责协调横向关系，要不就是将营销活动区分为营销职能和销售职能，分设两位管理者，他们具有同等的地位，独立运作，但又密切合作。

不只在决定组织结构时，必须分析关系，在有关人员配置的关键决策上，分析关系也非常必要。的确，只有好好分析工作中各种关系，才能做明智而成功的人事安排。

这三种分析——活动分析、决策分析、关系分析，都应该尽可能保持简短。在小公司里，可能花几个小时，在几张纸上写一写，就完成了。（不过，在通用电气或通用汽车这类的大企业中，可能要花几个月的时间研究分析，应用先进的数学分析和综合工具，才能完成。）但是无论企业规模多小，业务多么单纯，都绝不可轻视这些分析。应该把这些分析视为一定要做好的必要工作。因为只有这些分析能显示企业需要哪一种结构。只有奠基于此，企业才能建立起高效能的组织。



第17章 建立管理结构

企业组织的三个结构要求——为企业绩效设置组织结构——数量尽可能少的管理层级——培育和检验未来的高层管理者——两条组织结构的原则——联邦分权制——该制度的优点——该制度的要求——该制度的局限性——应用该制度的规则——职能分权制下的共同的公民意识——最高管理层保留的决策权——公司范围的升迁——共同的原则——组织不健全的症状——管理层年龄结构失衡

组织结构必须尽可能包含最少的管理层级，设计最便捷的指挥链。每增加一个管理层级，组织成员就更难建立共同的方向感和增进彼此了解。每个新增的层级都可能扭曲目标，误导注意力。指挥链中的每个连接点都会带来压力，成为引发怠惰、冲突和松懈的另一个源头。

更重要的是，管理层级越多，就越难培养出未来的管理者，因为有潜力的管理人才从基层脱颖而出的时间拉长了，而且在指挥链中往

上爬的过程中，往往造就的是专才，而非管理人才。对大企业而言，这个问题尤其严重。

今天，在好几家大公司中，第一线主管和公司总裁之间有12个管理层级。假定一个人在25岁时，当上了一线主管，之后他每5年就晋升一级——这已经是非常乐观的预期了——等到他有资格角逐公司总裁时，早已85岁高龄，垂垂老矣。而企业针对这个问题找到的典型药方——为高层钦定的年轻“天才”或“太子”打造快速升迁的特殊阶梯——往往比病因本身还要糟糕。

对任何企业而言，无论组织是多么井然有序，管理层级增加都是严重的问题。因为管理层级就好像树木的年轮一样，会随着年岁增长，在不知不觉中逐渐增加，我们无法完全遏止这个过程。

就拿史密斯为例吧。他在工厂经理职位上非常胜任，但是还没有达到升迁标准。他的属下布朗是个振翅待飞的一流人才——但是他能飞到哪儿去呢？公司不可能把他升到和史密斯差不多的职位上，即使公司愿意让他越过上司跳级升官，也没有适当的工作给他。为了避免布朗受挫离开，管理层把史密斯升到新职位上，让他担任制造经理的特别助理，专门负责工具的供应，如此一来，就可以名正言顺地让布朗担任工厂经理。史密斯很懂得怎么把新工作弄得忙碌不堪，他的办公室很快就不断涌出大量油印文件。当史密斯终于退休时，公司不得不派一个能干的年轻人——姑且称他布朗二世——去清理史密斯留下

的混乱。由于布朗二世十分优秀，他很快就把这个原本为了解决人事问题而虚设的职位变成实质工作。而不久下一个史密斯又出现了（就好像贫穷始终是个挥之不去的问题一样），必须想办法创造新职位，于是他变成一个“协调者”。这样，公司就创造了两个新的层级，这两个层级很快就变得不可或缺，成为公司传统的一部分。

如果没有适当的组织原则，管理层级只会不断增加。西方社会最古老、最庞大、也最成功的组织——天主教会，已经充分证明组织真正需要的层级可以减少到什么地步。在教皇和最低层的教区神父之间，其实只有一个层级——主教。

组织结构必须能培育和检验未来的高层管理者。企业必须在员工还很年轻，还能从新经验中学习时，就赋予他们实际的管理责任，让他们在管理职位上当家做主。如果仅仅是担任副手或助理，员工无法有充分的准备来面对日后独立决策时的压力。反之，我们经常看到，能力强、深受信赖的副手一旦独当一面，却变得手足无措。培养主管时，必须将他们放在能看到企业整体运作的位子上，即使他们还不必为经营绩效和成果直接负起责任。尽管刚起步时，多多累积在各部门工作的专业经验十分必要，但是如果在专业职位上做太久，一个人的视野会变得比较狭隘，误以为自己那小小的角落已经代表了整个世界。

单靠训练还不够，还必须检验企业看好的人才是否有能力承担起整个企业的运营重任，而且必须在有潜力的管理者还未爬到高层职位时，就加以检验，同时在他们还很年轻时就加以检验，因此他们即使碰到挫折，也不会就此一蹶不振，公司仍然能善用他们的专业能力，或让他们担任称职的副手。此外，考验他们的任务虽然性质独立，却又不能太重要，即使失败了，也不至于威胁到企业整体的生存发展。大企业应该为有潜力的管理者安排一系列这样的工作，因此能够根据惟一合理的选拔原则来筛选出未来的高层主管，通过惟一充分的检验标准——他们实际的经营绩效，来检验未来的管理者。

这类工作还必须是比较低层次的工作，因此即使有人通不过考验，仍然很容易把他换掉。要撤换总裁或执行副总裁十分困难，尤其在股权完全分散的上市公司中，几乎不可能这么做。有一家企业的董事长曾经语带嘲讽地说："你一旦选了某个人担任总裁，你就再也动不了他了，只能希望他突然心肌梗塞而离开。"

两条组织结构的原则

为了满足这些要求，组织结构必须采取以下原则之一：

企业必须依照联邦分权制的原则，尽可能整合所有的活动，将企业活动组织成自主管理的产品事业，拥有自己的市场和产品，同时也自负盈亏。不可能采用这种原则的组织，则必须采取职能分权制的原

则，设立整合的单位，为企业流程中最主要的阶段，负起最大的责任。

联邦分权制和职能分权制这两个原则其实是互补而非相互竞争的。几乎所有的企业都必须采用这两种原则。其中，联邦分权制的原则最有效，也最具生产力。但是这个原则在真正的小公司里却派不上用场，因为整个公司就是一个“自主管理的产品事业”。联邦分权制原则也不适用于大企业中的内部管理组织，例如铁路事业的性质和流程就排除了联邦分权制原则的可行性。事实上，每个企业都有一个关键点，低于这一点，联邦分权制原则就不再适用，不可能组织起自主管理的产品事业。因此，联邦分权制原则虽然有其优势，却也有其限制。

职能分权制原则适用于所有的管理组织，却是大中型企业的次要选择。所有的企业几乎迟早都会采用这个原则，但是越晚开始采用，组织就越强韧。

过去几年来，无论联邦分权制或职能分权制的经营模式在美国企业界都十分风行，几乎成为家喻户晓的名词。实施分权制经营的历史其实至少要回溯到20世纪20年代，在1929年以前，杜邦、通用汽车、西尔斯和通用电气公司都已经开始发展分权制组织。

然而组织理论一直忽略了这个趋势。就我所知，我在1946年发表的有关通用汽车公司的研究，（Under the title Concept of the Corporation (New York:John Day,1946).）是管理界第一次将分权制经营当成独特的组织原则来研究。

组织理论跟不上潮流的原因在于，传统组织理论是从企业内部职能着手，而不是从企业的目标和要求着手；把职能看成理所当然，眼中所看到的企业只是一堆职能的积聚。

传统理论仍然将职能定义为相关技能的组合，而且认为技能的相似性是职能主义的精髓和主要优点。然而当我们检视组织良好的职能性单位时，却找不到这类“技能群组”。举例来说，典型的销售部门包括销售活动、市场研究、定价、市场发展、顾客服务、广告和促销、产品发展，通常甚至还包括负责和政府部门及同业公会维持良好关系等职能。生产部门涵盖的范围也同样广泛。我们简直无法想像还有什么比这类“职能性”组织需要更多样的技巧、能力和特质，即使是整个企业所涵盖的多样性也不过如此。如果真的像书上所说，职能主义其实是通过技能之间的关联而形成的组织，那么典型的销售和制造部门就变得荒谬绝顶。但是职能主义之所以行得通——甚至比根据相似技能组织起来的单位成效更佳——是因为这类组织聚合了某个明确工作阶段所需的所有特殊活动。因此他们要求的技能和特质互不相同其实毫无关系，重要的是他们组合了达到绩效所需的各种活动。

事实上，教科书所认定的职能主义只反映了五六十年前的生产管理方式，现在已经完全落伍了。当时工厂的组织方式通常是把所有同类型机器放在一起：螺旋机全都放在工厂的一个角落，钻孔器占据另一个角落，刨床则放在第三个角落。但是后来我们了解到，有效的生产组织第一个原则就是宁可让机器迁就工作，而不要让工作迁就机器。应该根据工作的内在逻辑来安排工作流程，即使需要多买几部机器，都比把材料运来运去经济很多。同样，我们必须配合工作来安排特殊活动，绝不要配合特殊活动来安排工作，因为传递信息和想法的成本远比运送材料还高得多，而且通常更难掌握。

因此，把重心放在由相关技能组成的职能性组织是对合理的职能性组织（也就是通过流程阶段来组织）的一大误解。由同类技能组成的典型部门——例如会计部门、工程部门，通常表现并不理想，就是明证。会计部门老是和组织中其他部门起冲突，而典型的工程部门也总是难以设定目标和衡量绩效。这两种情况都绝非偶然。

典型的会计部门至少包含三个不同的职能，把它们纳入同一个部门纯粹是因为几种职能都会用到相同的基本数据，同时也都需要加加减减的计算能力。会计的职能包括提供管理者充足的信息，加强其他部门自我控制的能力。会计部门也具备了财务和税务职能，以及记录和保管的职能。通常还要加上第四项职能——为政府簿记的职能，也就是在员工薪资中扣除所得税、保险费及处理数不清的报表等。即使

是这几种职能背后的理论和观念也都不太一样，想要把适合某个职能的观念（例如财务会计）移植到别的职能上（例如管理信息），不但在会计部门中争议不断，而且也会造成会计师和其他部门主管之间频繁的冲突。

同样，典型的工程部门要进行长期基础研究、产品设计、应用工程、服务工程、工具设计、工厂工程，以及维修工程、建筑工程等后勤支援工作。有的专业必须靠创新，有的则需要营销技巧，有的需要和制造结合，有的则和维修固定资产有关，换句话说，和财务有关。这些任务惟一的共同点在于所使用的基本工具——甚至连需要的技能都不太一样。纯粹因为其中都包含了“工程”这两个字，把这些职能全都纳入同一个部门，结果就造成了无法管理的大杂烩。没有人能定出合理的绩效标准，也不知道公司对他有什么期望，甚至不知道他应该满足哪些人的期望。

今天有些大公司开始重新思考工程组织，根据需完成工作的内在逻辑来安排工程工作，而不是根据需要的工具来安排。有的公司也开始根据工作逻辑来区分传统会计职能，而不是根据个人的技能和限制，将会计工作分类。改变的脚步越快，企业组织就能运作得越好。

职能性组织的弱点

即使是依照流程阶段而建立的合理职能性组织，都不足以满足企业在结构上的要求。在职能性组织中，企业难以聚焦在经营绩效上。每位部门主管都认为他负责的职能最重要，试图强化这项职能，把自己单位的利益置于其他部门（即使不是整个企业）的利益之上。关于职能性组织的这种倾向，目前还找不到解决问题的药方。每个部门都渴望壮大自己，其实是每位管理者都希望善尽职责的结果，而这原本是值得嘉奖的心愿。

根据需要而形成的职能性组织把重心放在专业技能上，员工必须获得相关的知识和能力。然而职能性专家的愿景、技能和忠诚对象可能因此变得太过狭隘，以至于他们完全不适合担任总经理的职位。

更严重的缺点是企业难以根据职能的形态来设定目标、衡量绩效。由于这类职能通常只涉及一部分企业运营，而非企业整体，因此其目标也就只能根据“专业标准”来设定，而非紧扣着企业的成败。如此一来，管理者注意和努力的焦点很容易偏离了企业成功的目标，企业往往强调和奖励了错误的成果。

因此，职能性组织会造成管理上层级太多。几乎无法通过经营绩效来检验员工的表现，也几乎不可能把员工放在成败自负全责的职位上，借此培养他，并考验他的管理才干。也正因为这类组织需要很多管理层级，每份工作的意义因此大为减弱，每个职位都变得微不足道，只是员工往上爬的踏脚石罢了。

联邦分权制

这正是为什么联邦分权制的原则——由自主管理的产品事业形成组织，很快就为较大型企业普遍采用。在过去10年中，包括福特汽车、克莱斯勒汽车（通用汽车自从1923年左右就已经采用这个制度）、通用电气、西屋，以及主要的化学公司（除了在1920年之前就已经发展出这个做法的杜邦公司）、大多数的大型石油公司、重要的保险公司等等，都采用这个组织原则，各种文章、演说、管理杂志和管理会议都更详细地探讨这个做法，因此现在每一位美国企业主管应该都已经很熟悉这个名词了。

以下是联邦分权制的原则为何通行于现代大型企业的重要原因：

1.联邦式分权制的原则将管理者的愿景和努力直接聚焦在经营绩效和成果上。

2.因此必定会大大降低管理者自我欺骗、安于现状而怯于创新，或依赖赚钱的产品来养活亏损的生产线等危险。

3.从管理组织的角度来看，联邦分权制同样有极大的好处。企业可以充分发挥目标管理的功效。单位主管比其他任何人都清楚自己的绩效，因此每位主管所管辖的员工人数或单位数不再受到控制幅度的局限，而只会受到管理职责所限，因此可以管辖的范围扩大许多。

西尔斯公司的副总裁可能管辖了100家分店，每一家分店都是一个自主管理的独立单位，对营销和获利负责。分店负责人可能管理30位部门经理，每位经理都独立经营自己的单位，同时也为营销和获利负责。结果，西尔斯公司在最低层的管理职位——分店部门经理和公司总裁之间，只插入了两个管理层级：分店负责人和地区副总裁。

4.西尔斯的实验戏剧化地证明了联邦分权制的原则对于培养未来管理者的重要影响。

第二次世界大战一结束，西尔斯公司就雇佣了大批年轻人。他们随意分派这些年轻人工作，把1/3的新人分配到大型分店，1/3分配到小型分店，剩下的1/3分配到邮购事业部。5年后，大型分店中表现最优异的年轻人将升为部门经理，小型分店中最杰出的年轻人也已经做好接任分店店长的准备。然而在邮购事业部中，尽管5年来出现的职缺更多，但由于邮购事业的组织方式一直都是根据职能而实施专业分工，因此最优秀的年轻人早已离开，其余的人5年后仍然还是按时打卡上班的小职员。

有一家大型货车及牵引机制造商也有同样的经验。

这家公司最大的部门是制造部所管辖的铸造厂。其他三个部门则是由公司第二大、规模较小的铸造厂负责供应，这个小铸造厂自成一个独立经营的产品事业部，产品除了供应自家公司，也对外销售给其

他顾客。两家铸造厂的每吨产能所投下的资本几乎完全一样，产品也十分类似，但是20年来，几乎所有新流程都是由这家独立经营的产品事业部研发出来的，而且即使要面临更激烈的竞争和更动荡的市场情势，小型铸造厂的获利始终高出大铸造厂1/5。而且第二家铸造厂20年来培养出三位公司副总裁，第一家铸造厂却始终由1930年工厂一建好就担任厂长的老员工管理。

5.最后，联邦分权制能及早在较低的管理层级上考验员工独立指挥的能力。

在一家大型货柜制造公司中，有两个人被认为是“明显的接班人选”，其中一个是非常能干的生产主管，另外一个是总裁的首席助理。当公司的组织改成众多独立经营的产品事业部时，公司任命他们两人担任新成立的两个最大的产品事业部总经理。不到三年，就可以明显看出，两个人都不适合担任高层经营工作。前生产主管在经营上无法做到收支平衡，他忽视营销和工程，也不懂制定计划或编制预算。前首席助理则没有办法做决定，总是回头去向上司讨答案，而不是自己承担起运营的责任。事实上，两个人都应该调回去担任副手。但是，另外有三个人，过去公司从不认为他们足以担当起高层经营重任，指派他们担任小型事业部总经理以后，他们却很快展现出领导力。这家公司的总裁最近说：“我们实施分权制经营方式，其实是为了赶时髦，而不是因为我们真的了解这种做法或相信这种做法。但分

权制经营让公司的发展比我们最大胆期望的速度还要快上一倍，而过去总出问题的生产线，如今却出现最高的销售成长和获利成长。更重要的是，分权制经营方式及时阻止我们犯下致命的错误，没有把错误的人选放到最高经营职位上。我以后绝对不会在还没有考验一个人独立经营的绩效时，就单凭个人判断，制定如此重大的决策。我们任命了八位事业部主管，其中只有三位达到预期的经营绩效。有两位主管（就是我们原先相中的两位）一直没有办法再升上去，而我们最不看好的三位主管却脱颖而出。”

西尔斯的分店主管和货柜制造公司的事业部总经理都了解公司对他们的期望，因为公司的期望取决于他们为管理单位设定的目标。只要达到目标，他们就无需担心上司的要求是什么；他们也不会有任何麻烦使上司理解他们所要求的和所需要的是什么。

联邦分权制的要求

如果我们把联邦分权制定义为管理结构的原则，在此原则之下，企业可以组成许许多多自主管理的单位，那么这种原则的具体内涵为何？必要条件是什么？又有什么限制？

在联邦分权制的模式下，自主管理的产品事业单位在规模上有很大的差异。规模较小的单位，包括像西尔斯的分店，员工人数不到50人，年销售额也低于50万美元。而规模较大的，则包括像通用汽车的

雪佛兰事业部这类大单位，年销售额在40亿美元左右，员工更超过20万人。

事业单位在管理幅度上，也有很大差异。

通用汽车的电器部门——交流电火花塞事业部，是个完全自主管理的事业。它对外销售产品中较大的零件：直接卖给需要替换零件的顾客，同时也卖给其他汽车公司，而这些公司都是通用汽车的竞争对手。交流电火花塞事业部自行购料，自己负责工程和产品的设计、制造等。由于产品的特性，他们甚至不太用得上总公司的研究设施，只会用到如产品测试、消费者研究和法律咨询等服务性的职能，而许多完全独立的企业通常也都把这些职能外包。他们不直接与工会谈合约，但是许多独立经营的企业也都采用产业公会谈成的合约。不过，交流电火花塞事业部仍然自行处理工会的申诉。惟一一项独立企业会自行处理、而交流电火花塞事业部却不具备的职能是筹集资金，他们所需的一切资金都由通用汽车公司供应。

但是联邦分权单位的管理幅度也可能更小。

例如，西尔斯的分店（即使是每年做1000万美元生意的大店）自己不负责采购和商品开发，而由总公司统筹所有分店的需求。分店究竟销售哪些商品、每一种商品各占什么比例都是由总公司决定，而不是分店店长决定。无论每家分店愿意与否，他们都得拨出店面空间摆

放邮购柜台，替邮购事业接订单，而邮购事业在业务上等于直接与分店竞争。即使是分店的柜台和店面陈列方式也大都由位于芝加哥的总公司操控。最后，分店店长无权决定商品售价。他的职责是努力促销已经设计、开发、采购完成而且定好价格的商品。

在这两种极端中间，还有许多种不同的可能性。

在通用电气公司里，某些产品事业部和通用汽车的交流电火花塞事业部同样掌握自主经营权，但也有一些产品事业部虽然最后还是要负责营销，却把实际的销售和服务工作委托另外一个销售部门处理，而这个销售部负责经销通用电气好几个事业部的产品，经营方式就好像独立经销商会代理不同制造商互补的产品一样。通用电气公司有的产品事业部自己做研究，有的和邻近的事业部合作进行研究，有的则高度依赖总公司的研究机构。

化学公司也有多种不同的分权模式。的确，联邦分权制模式的优点之一，就是一方面允许极丰富的多样化，同时又不会破坏基本的一致性。

不过，联邦分权制如果要见效，还必须满足一个必要条件，事业单位必须直接将利润贡献给公司，而不仅仅是对公司整体获利有所贡献。事业单位的盈亏应该直接反映在公司的盈亏上。事实上，公司的总利润必须是各事业单位利润加起来的总和，而且必须是真正的利

润，不是靠操纵会计数字得出的结果，而是由经营目标和市场的最终判断来决定。

为了能够给公司贡献利润，事业单位必须有自己的市场，这里所说的市场可以纯粹是地理上的市场。

有一家宾夕法尼亚州的锅具制造商在西岸的分厂虽然与匹兹堡的母厂生产的产品完全一致，却拥有自己的市场，因为横越美国内陆的运费实在太高了。一家寿险公司在亚特兰大地区的市场和波士顿地区的市场明显不同。而西尔斯在新罕布什尔州的分店也是如此，虽然不到

50公里之外的马萨诸塞州就有另外一家西尔斯分店，以相同的价格供应相同的商品。

但有时候，市场也能靠产品来界定。

福特及通用汽车的自主管理部门，以及通用电气公司产品事业部的组织，都是建立在这样的基础之上。有一家大型橡胶公司也采取联邦式组织，把产品分成四条主要的产品线：客车轮胎、商用卡车轮胎、特殊卡车轮胎和非轮胎类橡胶产品。每一条产品线无论在客源、面临的竞争或经销渠道上，都各具特色，独立经营，互不相干。他们又把非轮胎类橡胶产品再分为六个自主管理的单位（例如高筒橡胶鞋就是其中之一），每个单位都各有独特的产品线和管理体系。

在有些产业中，同一个地理区域的相同产品线可能有不止一个市场。

医院、学校、餐厅、旅馆、大型办公室等大批采购椅子的团购客户，和零售顾客是不同的市场，两者的经销渠道、价格、购买方式都不一样。我知道有一家中型家具商就将公司快速成长归功于他们分别设立了两个自主管理的产品事业部——零售家具事业和团购家具事业，虽然椅子的设计和生产过程没有什么两样，但是两个事业部却都由自己的工厂供货。

实施联邦分权制的规则

无论事业单位的规模是大是小，多么独立自主或很多限制，如果要成功地实施联邦分权制，应该遵守五个规则：

1. 任何联邦式组织都需要强大的分部和强有力的中央。“分权”这个词事实上很容易引起误解，但是因为今天这个名词已经极为普遍，无法舍弃不用。分权似乎暗指中央的弱化，但是这绝对大错特错。联邦分权制需要中央为整体设定清楚、有意义的目标，强力指导地方部门。这些目标必须要求公司上下达到高度的经营绩效和行为标准。

联邦分权制的组织也需要通过评估来控制。的确，每次见到联邦式组织碰到问题时（例如，联邦结构之上的中央管理体系一层又一

层），原因往往在于中央采取的评估方式不适当，因此还是必须依赖管理者的自我监督。现有的评估方式必须精准而适当，能够可靠地评断管理者的绩效。

2.采取联邦分权制的单位规模必须大到足以支撑所需要的管理结构。目标应该尽可能地放在自主单位，单位的规模则越小越好，但是当单位的规模太小，以至于根本负担不起所需管理的质与量时，就变成荒谬的闹剧。

当然，究竟规模多小才算小，还是要视业务性质而定。西尔斯的分店规模很小，但仍然足以支撑起完善的管理。小店所需要的管理其实只是店长加上几个负责第一线业务督导的部门主管，并获得相应的报酬。

在大规模生产的金属制造业中，真正自主管理的产品事业部虽然拥有自己的工程、制造和营销组织，但我相信除非他们的年销售额达到1000万1200万美元，否则撑不起完善的管理体系。产品事业部的销售额如果太低，就会有人手不足或实际上依赖中央控制的危险。

在联邦分权制组织中，既要享受到小规模的好处，又要有完善的管理，新泽西州的强生公司提供了一个解决办法。在强生公司里，独立经营的事业仍然尽可能保持小规模，有的单位甚至只有200名员工左右，相当于西尔斯只有50名员工的分店规模。这些小单位要自行承担

企业运营的所有职能，包括财务在内。但不同于西尔斯分店的是，强生的事业单位是完全独立经营的事业，有自己的总裁。但是由好几个单位一起分摊几位“董事”的开支，董事都是母公司的高层主管，过去也曾经营过事业单位，因此可以扮演顾问和专家的角色。如此一来，这些事业单位尽管规模和营业额都不大，却负担得起一流的管理。

3.每个联邦分权制的单位应该都富有成长的潜力。如果把所有停滞不前的生产线都组成一个自主管理的事业单位，而把所有前景看好、快速成长的产品线组成另外一个事业单位，是很不好的组织方式。

4.管理者在工作上应该有充分的发挥空间和挑战。我可以用下面的例子更清楚地说明我的看法。

一家大型橡胶公司刻意让流程设计变成总公司的职责，而非由生产事业部自行负责，尽管每个生产事业部的财力都足以负担流程设计的人力成本。公司之所以把流程设计收归中央，并不是因为不同的事业领域都面临类似的问题。相反，公司应该把流程设计和其他职能一起下放给各事业部，如此一来，才能达到彼此竞争的效益。但是这家公司认为，“流程设计”需要大胆的想像、创新的思维和实验的空间，因此需要的施展舞台和挑战更大，绝非产品事业部有能力提供。

然而分权管理的单位和其主管也需要施展空间和挑战。例如，他们应该担负起相当大的创新责任，否则可能变得墨守成规。因此一方面需要有一些活动为联邦分权制单位提供更大的发挥空间；另一方面，又需要为各单位主管提供充分的挑战，两者之间必须找到适当的平衡点。

5.联邦单位应该并行，每个单位有自己的任务、市场和产品，同时彼此竞争，和通用汽车或福特汽车的汽车事业部一样。但是总公司通常不应该要求他们联合进行某项计划。他们的关系尽管紧密而友善，但是应该严格限制在商业关系上，而不是因为某个单位无法独立生存。

当联邦单位彼此之间不能够形成“常规交易”的关系，以至于一个单位必须靠另一个单位来养活，前者的运营完全要依赖后者时，就必须让这类单位享有“否决权”。通用汽车用来规范汽车事业部和零件事业部关系的规定正好说明了我的意思。

只要外部供应商的零件价钱更低或品质更好，汽车事业部有权向外采购，而不一定向自家公司的零件事业部采购。反之，只要能谈成好生意，零件事业部也有权把产品销到外面，甚至可以卖给汽车事业部的竞争对手。虽然他们很少行使这项权力，这个规定却绝非形同虚设，反而让两个事业部都更加壮大，更能够自主经营，也更有效率、更负责，并且达成更出色的经营绩效。

反对者往往辩称，如此一来等于否定了整合的价值，而且公司里究竟哪个单位赚钱其实没那么重要，反正利润全都落入同一个口袋里。但是这种说法假定表面的和谐比效率和低成本更重要，还假定无论公司各部分绩效如何，公司仍然可以从整合中获益。这两种假设都站不住脚。更重要的是，这种论点忽略了行使否决权对两个单位的绩效和责任带来的影响。

有两家大型石油公司都自己经营油轮。其中一家公司的运输部门只要能够拿到更高的价钱，就有权替其他炼油厂运油；炼油厂也有权雇佣其他公司的油轮来运油，只要其他公司的价钱比较便宜。另外一家公司的油轮交由独立公司经营，尽管石油公司仍然握有百分之百的股权。但是，他们的油轮只能载运自己公司炼油厂的石油，而他们的炼油厂也不能委托其他油轮运油。双方频频因为运油费率而起争执，常常惊动最高主管来仲裁。

两家公司都认为他们的油轮服务是自主经营、自负盈亏的事业。第一家公司多年来未曾动用“否决权”，但是由于拥有这个权利，油轮事业的管理者感觉他们真的是在经营自己的事业。而第二家公司的油轮经营团队觉得自己在管理工厂设施，而不是在经营一个事业。的确，当最高主管虚伪地高谈他们的自主权时，运输部门的员工都愤愤不平。毋庸置疑，结果拥有真正“联邦制”油轮单位的公司能获得更便宜且更好的运输服务。

但是联邦分权制有其限制，就是必须有区隔的市场才能实施，因此例如铁路公司就无法实施这种制度。铁路线上每个部门的业务量有3/4来自于其他部门，或将归到其他部门。换句话说，铁路公司的任何运营单位并没有区隔的市场或独特的产品。

但是，由于联邦分权制需要有真正的市场，因此无法应用在企业的所有阶层和所有经营单位上。

西尔斯的分店全都施行联邦分权制。负责五金部门的经理等于自己经营一个小店铺，是最低的管理层级，而在他上面，只有分店负责人一个主管。他们之所以能这么做，当然是因为比起真正自主管理的事业单位，分店主管只需承担最低限度的经营责任。然而在其他企业中，低于某个标准之下，管理单位就只对整体利润有所贡献，而不是自己创造利润。举例来说，如果公司要销售产品，就必须有人负责制造产品。生产部门只对整体利润有所贡献，在会计师和经济学家的眼中，是利润创造过程中的支出。我们会说“生产成本”，却从来不说“生产利润”。换句话说，在每个企业中，低于某个标准之下，组织就必须实施职能分权制。

强调联邦分权制的限制和必须遵守的准则，以避免企业滥用这个观念，固然很重要，但是我们也不能不说，联邦分权制目前的应用状况并不如预期中普遍。联邦分权制适用于许多不同的产业，但是这些产业却未必都采用这种组织模式。大多数采用联邦分权制的公司也没

有把权力尽可能下放到最低层。但是企业越能贯彻实施联邦分权制，就越能满足企业绩效对结构的要求。

职能分权制

职能性组织越接近联邦分权制，则效益越高，问题越少。

最好的例子莫过于通用电气公司的灯具事业部。40年前，通用电气公司将几个独立经营的事业部合并后，成立了这个事业部。40年来，灯具事业部成长了20倍，推出了许多新产品。

灯具事业部的组织图乍看之下好像典型的制造业，制造、营销等职能都由中央掌控。事实上，灯具事业部的经营重任掌握在一百多位主管手中，每位主管都负责管理一个综合单位。有些单位制造玻璃和零件，例如灯泡的金属基座。他们的产品一方面供应灯具事业部，同时也有很多销售到市场上，而且主要卖给灯具事业部的竞争对手。因此，他们拥有自己的市场，是真正的产品事业部。有些单位销售灯泡。他们以固定价格向灯具事业部的工厂买进灯泡，就好像西尔斯的分店向芝加哥采购办公室进货一样，然后在自己的市场（不管是纽约、德州或加州）上销售。他们自己掌握营销的职能，也能控制部分的利润——他们能掌控销售量、产品组合和销售支出，但采购价格和售价则已预先决定。分权程度最低的是制造工厂。他们以市场价格，从零件工厂买进玻璃和零件，但是灯泡成品出货时，却是依规定价格

卖给销售单位。即使如此，制造单位仍然有自己的创新和生产力目标。他们可以直接根据市场定位发展出目标——例如根据产出的品质与数量，也可以制定获利目标，尽管获利目标还无法完全有效检验他们在市场上的绩效，但至少是个客观的标准，可以据以评估不同制造工厂的绩效。

灯具事业部有制造和营销主管，他们的职责并不是督导各事业单位主管的工作，而是为他们服务。各事业单位主管由总经理亲自任命，因此直接向总经理报告，也只有总经理有权撤换。

所以，组织职能性工作的时候，应该赋予管理者最大的权责，来产出已完成或接近完成的产品或服务。否则各部门主管就无法制定从企业目标所发展出来的绩效目标和成果衡量标准，也不会真的把注意力放在运营成果上。结果，他们只好根据“专业人力资源管理”或“优秀的专业工程技术”等标准来设定目标，通过技术能力，而不是通过对企业整体的贡献，来评估工作成果。他们不是宣称：“去年，我们成功地将公司所有员工的生产力提升了5%。”而是说：“我们成功地把18个新的人事计划推销给第一线的主管。”

分权制一直都是组织职能性活动最好的方法。但是如果生产系统中包含了自动化的流程，采取分权制就更加必要。因为任何公司的生产组织如果采取了自动化的物料处理或回馈控制系统（这是自动化的

两个主要元素），就必须在非常低的层级建立一系列的信息和决策中心，并且达到高度的整合。

福特汽车公司位于克里夫兰的引擎工厂就是很好的例子。这是个旧式的大规模生产工厂，生产同一种产品，而非同一种零件，但最近规划了全自动化的材料处理和输送流程。为了这个小小的技术改变，却必须彻底改造工厂的组织方式，从传统的职能性“指挥链”改成所谓的“任务小组形态”，许多小小的信息中心和决策中心尽管位于“指挥链”中的最底层，却横跨各不同职能的部门。

任何企业假如采用新科技来大规模生产零件，再组合成各种不同的产品，或是采取流程生产方式，那么就必须在生产组织之外，建立类似的信息和决策中心。因为设计产品已经不再是工程部门设计、然后工厂制造、销售部门推销，而是团队共同的努力，营销人员、生产人员和工程师从一开始就通力合作，这又是“任务小组”的概念。因此，必须以分权制的组织来取代中央集权的职能性运作方式，自主管理的单位掌握了最多的信息和最大的决策权，同时也有最宽广的施展空间。

采取分权制经营的职能性单位如何兼顾广阔的运营空间与小规模的问题，实际上主要都要靠所需管理层级的多寡来决定。理想情况下，每一位部门主管都应该亲自向联邦单位或产品事业部的总经理报告，两者之间，最多只能插入一个管理层级。

原因在于，在管理完善的企业中，每位管理者都会负责任地参与由顶头上司所召集的目标设定讨论，根据上级单位的目标发展出自己所管辖单位的目标。如此一来，隶属于联邦单位之下的职能性部门的主管将积极参与事业单位的目标发展过程，并因此根据经营目标来设定自己部门的目标，下一级的主管也会积极参与目标发展的过程，所设定的目标将反映整体经营目标。但更低一级的主管——也就是说，如今在职能性部门主管和联邦单位或产品事业部之间，已经插入了两个层级——所面对的目标都是职能性的目标，而这些目标和他们必须协助达成的整体经营目标之间的关系，就好比逐字直译的诗文和原文之间的关系一样。根据我的亲身经验，当组织的职能性单位从两个层级发展为三个层级时，职能性主管对于企业的贡献以及他们对于企业需求的认知下滑得最厉害。

我知道在工厂中，要限制职能性管理层级不超过两级，几乎是不可能的事情，因为要管理的员工实在太多了。不过，其他的职能性活动应该都可以遵循这个原则。自动化的其中一个重要吸引力，或许正在于工厂因此可能采用“扁平式”组织结构，换句话说，自动化将会促进分权制的管理，而非阻挠分权制的管理。

当组织需要两个以上的职能性管理层级时，就表示企业的规模已经太大或太复杂，而不适合采取职能性的组织方式。这时候，如果可

行的话，就应该引进联邦分权制，因为职能性组织已经无法满足企业在组织结构上的需求。

联邦单位之间的关系应该是“平行”联结，而职能性单位则是“序列”联结。由于职能性单位必须和其他单位通力合作，无法独立生产任何东西，因此最好的安排方式就好像在屋顶上排列瓦片一样：每个单位彼此都稍微重叠，因此可以确保所有必要活动都会涵盖在内，同时也明确制定需要合作的领域。因为联邦分权单位需要达成的目标大都能以金额数目具体而清楚地说明，职能性单位的目标不是那么“明确”，也可以说这些活动对于最后经营绩效所造成的影响不是那么直接，因此很难准确地表示。因此必须因为管理者不同的个性和能力，而保留调整的空间。必须允许强势领导的单位有些微扩权，或领导人较弱时，他所管辖的单位职权也随之削弱。换句话说，在职能性单位的屋瓦式联结中，必须保持一定的弹性。

建立共同的公民意识

无论实施联邦或职能分权制，都必须在企业上上下下建立共同的公民意识，在多元中保存一致性。即使最自主管理的产品事业部都不算真正独立的单位，反之，自治只是整个企业提高绩效的手段而已。因此，由于拥有更大的自主权，各单位管理者更应该把自己当成整个企业和广大团体的一分子。

事实上，分权制并不会影响建立共同的公民意识。在中央集权的职能性组织中，这个问题可能更严重，例如，分别效忠于生产部门或工程部门的单位可能彼此斗争，甚至因此与企业需求发生正面冲突。而在联邦分权制中，地方忠诚仍然会符合企业对经营绩效的要求。别克汽车事业部忠心耿耿的员工很可能也会是更好的“通用汽车人”。无论是因为职能性组织的派系斗争还是产品事业部狭隘的本位主义，要建立共同的公民意识，保持向心力，管理层可以采取如下方法。

第一种方法关系到高层保留给自己的决策权。例如在通用电气公司，放弃既有事业和开创新事业的决定权掌握在总裁一人手中。在通用汽车公司，只有企业总部的高层有权决定每个事业部的产品价格范围，他们借此控制了公司主要单位的竞争。在西尔斯公司，芝加哥总部决定了每家分店销售的商品类型——例如是家电，还是时装等。

换句话说，必须有某种“共同福祉条款”，将影响企业整体及未来长期利益的重要决策权保留给中央主管机关，因此中央有权基于整体利益，而驳回地方单位野心勃勃的计划。

第二种方法公司应该跨越部门和单位的界限，有系统地提拔管理人才。据说，除非美国能为所有军种建立统一的升迁渠道和生涯发展方向，否则就不可能产生协调一致的国防军力，因为在尚未达成这个目标之前，各军种只关心自己的需求和利益，视其他军种为竞争对手，而非合作伙伴。企业界也面临同样的问题。如果员工认定他的事

业发展渠道只限制在一个单位之中——假定是通用汽车的交流电火花塞事业部，那么他会努力成为“交流电火花塞事业部人”，而非“通用汽车人”。如果员工认为会计部门的主管掌握了他能否升迁的大权，那么他就会重视自己在“专业会计工作”上的表现甚于对公司的贡献，把更多精力投注于会计部门的扩展上，而非努力促进公司成长。以上两个人都只看到了企业的一小部分，视野都十分狭隘。

把非常一般的员工调来调去，其实没有多大意义，但是一旦员工已经从基层管理职位上脱颖而出，表现出特别优异的绩效时，就应该考虑把他提拔到其他单位去工作。通用汽车公司有一套统一的轮调制度，事业部高层主管——生产经理、销售经理、总工程师等，大都曾经在其他事业部担任过主管，虽然他们多半仍然领导同样的部门，不曾在其他事业部担任过高层主管的总经理是极少数的例外。

要建立共同的公民意识，必须遵守共同的原则，也就是具有相同的目标和信念，但是在实务上所要求的一致性不应超越具体任务对一致性的需求。

举例来说，在好几个采取联邦分权制的大公司里，从管理才干中获益最大的应该是整个公司，而且应该根据每位主管的绩效，给予他最大的升迁机会，这都是大家认同的基本原则。但在实现这些原则时，需要有一致的做法。必须有一套方法来搜集管理人员的名字和工作记录，也必须要求掌握升迁大权的管理者对所有合格的候选人一视

同仁，不能特别青睐自己人。除此之外，至于如何评估候选人，采用什么选拔程序，推荐哪个人升迁，管理者完全有权自行决定。

另外一个例子是，一家成功的大型工具制造商15年前采用了一个原则：只做工程标准要求最高的生意。但是他们交由事业部主管来决定如何应用这条规定，结果每个事业部的做法都不同。有个事业部故意以高价供应高度专业的设备，因此把高品质工程技术的规定转换为促销时的一大资产。另外一个事业部仍然继续待在竞争激烈的市场上，但他们有系统地教育顾客提高对工程品质的要求，他们的口号是“同样的成本，更高的品质”。第三个事业部认为这个规定会对他们的廉价小工具销售业务形成阻碍，但是只要改善生产和销售方法，就能克服这个问题。他们的主管表示：“一开始，我们的工程成本比竞争对手高，对我们十分不利。因为顾客不愿意为了比较高的工程品质而多花钱，他们完全看价钱来决定要买谁的产品。因此我们必须想办法把产品卖得比竞争对手还便宜，以扩大销售量来弥补增加的工程成本。”

换句话说，多样化的做法反而强化了一致的目标和信念，而这正是建立共同的公民意识所不可或缺的。只有当其他单位会直接受到影响时，才需要一致的做法。但是，却必须建立一致的原则，并且明确说明，严格遵守。

组织不健全的症状

任何具备管理经验的人只要看到健全的组织结构，就会知道这个组织很健全（虽然碰到的机会并不多）。就好像医生看到病人，就能判断他是不是健康的人一样，他只能从反面来定义“健康”，换句话说，只要来看病的人没有病痛、残疾或病理学上的退化现象，他就认为他很健康。

同理，我们很难描述健全的组织是什么样子，但却能指出不健全组织的症状。每当这些症状出现时，企业就必须对组织结构进行彻底的检查。出现这些症状，表示组织没有遵循正确的结构原则。

组织不健全的一个明显症状是管理层级不断增加——显示缺乏目标或目标混乱，不能撤换表现不佳的员工，过度中央集权，或缺乏适当的活动分析。当企业面临“间接费用”的压力时，例如必须增加协调者或助理的人力，这些员工本身没有明确的工作责任，只负责协助上司完成工作——也显现出组织不良的问题。同样，这种情况显示组织必须采取特殊措施来协调各种活动，并且建立管理者之间的沟通渠道：设立协调委员会、全职的联络人员、经常召开会议等。

同样明显的迹象是，员工喜欢“通过渠道沟通”，而不直接去找掌握了信息、有想法或应该被告知目前状况的人沟通。在职能主义下，这个问题会变得特别严重，因为会更强化职能性组织的成员重视自己部门甚于整个企业的风气。结果员工彼此隔绝，即使在充分实施

分权管理的情况下，职能性组织仍然会导致孤立和隔绝。“通过渠道沟通”不只是组织不健全的症状，而且也是起因。

无论组织的形态和结构为何，管理者必须密切注意一个严重的体质失调的问题：管理层年龄结构失衡。

最近我们经常听到管理层年纪太大的讨论，但是如果主管多半是年轻人，也同样危险。因为管理层过于老化的问题很快就会自动消失，只要企业存活的时间够久，就可以避免问题再度出现。然而如果管理层大半都很年轻，就意味着未来很多年里，公司里其他年轻人的升迁机会变得很少，坐在重要位子上的人都还有二十几年的工作生涯才会退休。优秀人才要么根本不进入这样的公司，另谋他就，要么留下来，在沮丧中学会趋炎附势，并变得不再那么优秀。而10年后，今天的年轻主管会变成老化的管理层，而且看不出有人可以接替他们的位子。事实上，今天所有面临主管老化问题的公司，都是因为20年前在经济大萧条的影响下，他们引进了一批年轻的管理者，而今天，年轻人都不再年轻。

企业主管在进行人力规划时，应该把管理层年龄结构平衡当成重要课题。主管位子上必须有足够的老人，因此年轻人才有接班的机会；同时又有一定数量的年轻人，因此才能确保管理经验得以延续，不至于断层；必须有足够的老人来提供经验，同时又有年轻人可以带

来冲劲。管理层的年龄结构就好像人体的新陈代谢作用一样；如果新陈代谢失衡，那么人就会生病。

好的管理结构不会自动产生良好的绩效，就好像有一部好宪法，并不能保证一定会出现好总统或好法律、有道德的社会一样。但是在不健全的组织结构下，无论管理者是多么优秀，企业一定不可能展现出色的绩效。

因此，通过尽可能强化联邦分权制，以及把分权制的原则应用在职能性的组织活动上，以改善组织结构，总是能提升企业的经营绩效。如此一来，优秀人才才不会受到压制，才能有效地在工作上有所表现。同时，公司也能借着提升他们的愿景和提高对他们的要求，让优秀人才脱颖而出。表现不佳的员工也无所遁形，遭到撤换。

健全的组织结构不是灵丹妙药，也不像某些组织理论专家所说的，是管理“管理者”最重要的工作。毕竟解剖学并不能代表生物学的全部。但是，正确的组织结构是必要的基础。如果没有健全的组织结构，其他管理领域也无法有效达成良好的绩效。



第18章　大企业、小企业和成长中的企业

世外桃源般的小企业的神话——多大才算大——雇员的人数不是衡量的标准——赫德森公司和克莱斯勒公司——其他的因素：产业地位，资本总额的要求，决策的时间周期，技术，地理——一家与管理结构的需要相等的大公司——企业规模的四个阶段——多大才算太大——无法管理的企业——规模小造成的问题——缺乏管理的规模和远见——家族企业——小企业能干什么——规模大造成的问题——首席执行官和首席执行官的工作——在内部发展的危险……幕僚形成的王国——如何组织服务工作——改变基本的态度——成长是最大的问题

小企业为管理者提供了更大的发展机会，这种说法简直是谬论，更遑论小企业会自动培养管理者的说法了。在这方面，大型企业绝对较具优势。大企业要系统化地培养管理人才，当然比小企业容易多了。大企业即使无法立即启用有潜力的人才，但仍然有能力把人才留在企业中。更重要的是，大企业能提供更多的管理机会，尤其是给新人提供更多的历练。因为在大公司里调职的机会较多，新人比较容易找到最适合自己的工作。对初入职场的新人而言，能够在自己最适合

的工作或职位上起步，实在是难得的幸运。正如大家所说，许多大学毕业生都希望进入大企业工作或许是为了追求工作保障，但这种现象当然也反映了大学生衡量了现实状况和自身最佳利益的结果。

所以，企业规模不会改变企业的本质和管理的原则，而且既不会影响管理“管理者”的基本问题，更不会影响工作和员工的管理。

但是，规模却对管理结构有重大影响。管理机制必须以不同的行为和态度来管理不同规模的企业，而规模的变化（也就是成长）则比规模大小本身的影响更大。

多大才算大

多大才算大？在经济和商业文献中，这是一再出现的问题。最常用的衡量指标是员工人数。当企业从只有30名员工成长到300名员工的规模时，的确在结构和行为上都有很大的改变；通常当企业规模从3000名员工成长为3万名员工时，又会经历另外一次质变。但是尽管员工人数和企业大小有关，却不是决定性的因素。有的企业只有几个员工，却具备了大企业所有的特色。

有一家大型管理顾问公司就是个好例子。这家公司只有200名左右的员工（这样的规模在保险公司就算很小了，而和汽车业比起来，更是小得多），然而大公司的所有 “氛围”，这家公司却应有尽有，因此必须具备大公司的管理结构、态度和行为。原因当然是管理顾问公

司里每个人（除了秘书、收发员和管理档案的职员之外）都是高层主管，或至少是中高层主管。管理顾问公司就像罗马军队一样，只有将官和校官。因此200人的高层管理团队其实已经相当于大公司的规模。

相反，员工人数众多的公司也可能从任何角度看来，都只是一家小公司，从管理结构和管理行为角度看来，更是如此。

就我所知，最好的例子莫过于一家供应地区用水的自来水公司。这家公司有7500名员工，但是正如同公司总裁所说："我们不需要有比玩具店更多的管理者。"由于自来水是垄断事业，根本没有竞争对手，水资源枯竭的危险也微乎其微。建造蓄水坝、滤水厂和泵站都需要很多技术，但合同商会负责解决所有的技术问题，因此总裁加上两名工程师就可以包办公司需要进行的所有工程。控制登录水表和寄发账单的成本是非常重要的事情，但却不牵涉到任何经营决策，只需要按照操作程序做即可。惟一需要某种程度管理的地方是与公用事业管理委员会、市议会和社会大众之间的关系。但是，正如自来水公司总裁所说，无论自来水公司有75名员工，还是7500名员工，其实都没有什么差别。

另外一个例子是赫德森汽车公司（Hudson Motor Car Company）。与纳什凯尔文纳特公司（Nash-Kelvinator）合并之前，赫德森汽车公司一直是成功的中型企业。赫德森汽车公司雇佣的员工超过两万名，但在汽车市场上却毫不起眼，市场上售出的汽车，只有

3%是由赫德森汽车公司制造的。事实上对汽车公司而言，全国性的经销和服务网是不可或缺的，所以赫德森汽车公司的规模实在是太小了，难以生存，最后不得不与另外一家公司合并。

但是在20世纪30年代，由于赫德森汽车公司深知身为小公司的意义所在，因此蓬勃发展。例如赫德森汽车公司很清楚，小公司如果也和别人杀价竞争，必然会走向破产，于是他们采取了一种竞争策略，就是为自家汽车贴上高价标签，因此在顾客换车时，他们可以用比较好的价钱收购二手车。如此一来，顾客只要花费新旧车之间的差价，就买得起一辆“中价位”新车，结果花的钱和买一辆低价位汽车差不多（这是不重要的小公司采取正确价格政策的典型范例）。赫德森汽车公司的整个组织除了销售部门之外，都是小公司的经营形态。最高主管一人制定所有的经营决策，部门主管只有几位。

最有趣的例子是另外一家汽车公司——克莱斯勒。在第二次世界大战之前，克莱斯勒已经是全球第二大汽车制造公司，雇佣了10万多名员工，年销售额超过10亿美元。然而克莱斯勒在20世纪30年代却刻意采取中型公司的组织结构和经营形态。克莱斯勒尽量化繁为简，自己只生产引擎，汽车中其他所有零组件，包括框架和车身、配件和仪器等，全都对外采购。因此生产变成单纯的组装工作，需要很高的技术能力，却不需要什么经营决策。组装厂的资本投资金额不大，也不用盖大厂或购买复杂的机器设备。（很少有人知道汽车组装是靠手工

完成，通常螺丝刀和钳子已经是用得最多的工具了。）组装厂管理的优劣其实很好判断：只要看生产线每天究竟是产出15辆车，还是17辆车就好了。其他一切需求，克莱斯勒全都用外包方式处理，例如他们聘请纽约一家法律公司负责和工会谈判。只有营销和设计还需要高层主管制定经营政策和管理决策，否则大体来说，克莱斯勒只需要一流的组装线技术人员就够了。结果，一个人就能承担所有的管理实务工作：克莱斯勒（Walter P. Chrysler)本人担负重任，另外还有一两个亲信协助他。经营团队人数少，关系紧密，组织简单，而且相处和谐。

当然，这样做究竟对不对，仍然有争辩的余地。战后的发展迫使克莱斯勒180度大转弯，改变政策，大幅整合。究竟克莱斯勒能不能建立公司所需要的管理结构，解决新结构所需要的管理组织、行为和绩效，要再过几年才看得出来。早期克莱斯勒试图表现得像一家中型公司，或许正是过去几年克莱斯勒节节败退的原因。但至少只要克莱斯勒还在世一天，这家庞大的企业都还是会成功地以中型公司的形态经营。克莱斯勒稳定成长，并且投资报酬率经常都是所有汽车公司中最高的。

有时候，甚至地理环境都有决定性的影响。有一家公司在世界五个不同的地区拥有五家小工厂——员工总数大约一千出头。然而由于

五家工厂的生产和销售都紧密结合，结果管理层所面对的问题大都和雇佣一两万名员工的企业才会碰到的问题没有两样。

但是所有这些因素都要归结到管理结构、管理的不同机制所要求的行为，以及管理层必须通过规划和思考来管理，而不是借着“实际作业”来管理。因此，衡量企业规模惟一可靠的标准是管理结构，尤其是高层管理结构。公司需要的管理结构有多大，公司就有多大。

企业规模的四个阶段

如果我们采用管理结构作为标准，那么我们会发现，企业不只有“大企业”和“小企业”之分，而是至少有四种，甚至有五种不同的企业规模，每一种规模都有其独特的特性和问题。

首先谈谈小企业。小企业和一人独资的企业不同之处是，小企业的最高主管和员工之间隔着一个管理层级。如果公司是由两人合伙经营，一人主管销售，另外一人主管生产，那么仍然算独资创业的形态。如果工厂里有几个工头，扮演组长或技师的角色，那么也还是独资经营的形态。但是，如果公司还需要其他主管、财务主管、销售经理等，那么就是小企业了。

在小企业中，无论是最高主管职务中的具体行动或目标设定，都不是全职工作。小企业老板可能一方面要经营公司，一方面还要负责某

个部门，例如销售或制造部门。不过，这类小企业已经需要某种管理组织了。

企业规模的下一阶段可能是最普遍的阶段，也是最困难的阶段。由于在这个阶段无法解决管理组织的问题而带来严重的麻烦，是常见的情况。这个阶段没有自己的名称，甚至通常也不被认为自成一个阶段。由于没有更好的名称，我姑且称之为“中型企业”。

中型企业和小企业有两个不同的地方。第一，负责企业运营的工作已经变成全职工作，而且企业整体目标也不再由最高主管一人决定。设定目标有可能成为兼职工作，例如财务主管除了负责财务之外，还兼而为之。但是在中型企业中，比较好的做法通常是把目标设定当做独立的职能，例如由定期举行的部门主管会议扮演企划委员会的职能，负责设定目标。

因此中型企业需要成立高层经营团队，部门主管和高层主管之间的关系总是会发生问题，尽管问题还不大。

在这个阶段，企业必须决定采取哪一种组织结构原则。小企业通常根据职能来组织，部门主管直接向经营者报告，通常也毫无困难。在中型企业中，联邦式的组织原则不但可行，而且好处颇多。

第二，在中型企业中，我们头一次碰到组织技术专家的问题。大体而言，“幕僚职能”还不为人所知（或许除了人力资源部门比较熟

悉这部分职能），但是许多领域都用得上技术专家。必须好好思考他们和各个部门及高层主管之间的关系，以及他们和企业目标的关系。

再下一个阶段是“大企业”。大企业的特色是最高主管的一项主要职能必须以团队方式运作，不管是高层的运营职能或设定整体目标，工作内容都太庞大，无法由一人独立承担，必须由不同的人分担。有时候，某项工作会变成一个人的全职工作，以及其他几个人的兼职工作。

举例来说，公司总裁的全职工作是企业经营管理，但生产副总裁和销售副总裁在部门职责之外，也花很多时间来分担高层运营责任。同样，企业可能由一位执行副总裁全职负责统筹整体目标，或常见的情况是，由总部处于半退休状态的董事长全职负责目标设定。同时，公司的财务主管、总工程师和人力资源副总裁可能也都花很多时间设定目标。

大企业通常比较适合采用联邦式的管理组织原则。在大多数的大企业中，这也是惟一令人满意的组织原则，但高层经营团队与联邦自治单位管理者之间的关系将形成问题。

最后一个企业规模的阶段是超大型企业。超大型企业的第一个特色是高层主管的企业运营和目标设定工作都必须以团队方式进行。每一项工作都必须由好几位高层主管全职负责。其次，超大型企业只能

采用联邦式的管理结构。由于企业规模太庞大，也太复杂，根本不可能采取其他组织方式。最后，高层经营团队必须优先把全副精力放在处理最高经营阶层和运营主管之间的关系上。在这种超大型企业中，有系统地组织最高主管的工作非常困难，但也非常必要。

多大才算太大

或许还有另外一个阶段：规模大到无法管理的企业。超大型企业究竟能成长到多大的规模？可以管理的企业组织究竟上限何在？有没有这样一个上限？

我们没有理由相信，仅仅规模本身就足以违反公共利益。企业规模不一定会造成垄断，阻碍经济或社会流动性（的确，美国经济体系中汰旧换新最快的是小公司和前一百名规模最大的企业）。出乎一般人意料之外，超大型企业并不会抑制新公司或小企业的成长。除非法律允许垄断，否则能不能顺利进入一个产业，取决于技术和市场因素以及需要的资本大小而定，而不是由产业内部的形势来决定。超大型企业往往会支持一群独立的小企业，以其为供应商或经销商。同样，仅仅企业规模本身不一定会影响劳资关系或社会稳定。

不过，单就企业规模本身而言，却有可能令企业变得无法管理。当产品事业部最高主管无法直接和总公司的高层经营团队沟通，而必须通过渠道才能接触到最高层时，企业就变得无法管理了。如果除了

多位代理总裁外，还需要多加一层副总裁，那么这家企业也已经接近无法管理的规模了。同样，当负责目标设定的高层主管无法直接参与经营团队，还需要执行副总裁或事业集团副总裁来居间协调，将他们的想法传达给高层时，那么企业也已经成长到无法管理的规模了。

当超大型企业需要的管理层级变得这么多，即使是具有真才实学的人才通常都无法从基层晋升到高层，而必须按部就班慢慢通过每个层级的绩效考验时，这家公司的规模也变得太庞大了。这样的企业不但必须倒退回温室般的主管培养方式，而且必然会面临管理人才不足的窘境，因为他们未能充分利用最宝贵的资源，违背了我们社会的基本前提。

在管理实践上，这表示任何企业如果在基层员工和高层主管之间，需要插入六七个层级的话，就表示企业已经变得太大了。顺便提一下，“七”是军队中的层级数目，而军队的例子告诉我们，七层似乎太多了——因为只有在战时军力扩充的情况下，最有才干的军官才能晋升到最高军阶。

最后，当企业扩大发展，跨入许多不同的行业，以至于管理人员不再具有共同的公民意识，无法把企业当做一个整体来管理，也不再有共同的目标时，企业就变得无法管理了。

通过化学或电机工程等一般技术起家的企业中，更加容易面临这种无法管理的危险。随着技术的发展，企业推出越来越多样的产品，打入不同的市场，设定不同的创新目标——甚至采用不同的科技。发展到最后，终于连最高主管都无法了解多元化事业的需求，看不清企业的整体面貌，甚至适用于一种事业（或事业集团）的目标和原则会危害到另外一种事业。

大型石油公司似乎很了解这个问题。石油业是高度复杂、紧密整合的事业，但是只有几样主要产品，而这些少数产品在生产和营销上都息息相关。因此即使是全球运营的石油巨人，仍然是可以管理的。但随着石化业的发展，大型石油公司把新的化学事业独立成不同的公司，只保留财务上的所有权，但把化学事业部的经营管理权交付给新公司。他们刻意打破石油业紧密整合的传统，就是为了解决无法管理的问题。

新科技或许令过度多元化经营的危险成为企业管理上最严重的问题。因为推动自动化并不是大企业的特权，在许多产业中，小企业反而因自动化而得以生存。但是自动化要求企业在设计和管理每个流程时，都视之为独立而整合的整体。针对某个流程所做的管理政策和决定或许不适用于其他流程，针对一个职能和一个领域所做的管理政策和决定可能无法适用于整个流程。因此，不仅联邦式组织变得十分必要，而且也为产品多元化设下严格限制，超过上限，经营团队可能就

无法管理。难怪石油公司选择不要把化学事业整合到原本的事业体系中，反而决定把它们独立出来，成立新公司。毕竟在自动化这个名词还未出现之前，石油公司已经开始实施自动化了。即将跨入新科技领域的较大型公司或许应该认真思考石油业的例子。

要对抗导致企业无法管理的种种力量，企业可以着力的地方很多。合理安排管理工作和企业结构，经过一段长时间后，将能预防企业规模变得无法管理。例如，采取联邦分权制经营，以及组成适当的高层经营团队，应该能够克服高层组织过于臃肿的问题。我从来没有看过任何组织真的需要过多的管理层级。

但是大多数的超大型企业并没有面临公共政策或公共便利上的要求，迫使整个组织必须存在于一家公司中。因此超大型企业的高层主管总是自问：我们离无法管理的地步有多近？如果答案是已经很接近了，他们就必须善尽对股东、管理人员和社会大众的义务，设法把事业分割成几个部分。

规模小造成的问题

企业规模的每个阶段不但需要明确的管理结构，同时也有自己的问题和典型的缺点。

小型和中型企业的主要问题在于规模太小了，无法支撑起所需要的管理结构。在小型和中型的企业中担任高层主管的人必须比大型或

超大型企业的高层主管更能干，更具备多方面的才华。他们不像大型企业的高层主管，有一群训练有素的技术人员和各方面的专业人才作为后盾。尤其中型企业通常都太小了，无法给管理者提供足够的诱因。在薪资方面，中型企业提供给一流人才的酬劳，可能还不如大型企业中低职位的薪水。因此中型企业培养的未来管理人才无论在质还是量上都有所不足。更严重的是，中型企业通常无法像大企业那样，提供管理职位所需的挑战和发挥的空间。管理能力无法满足管理上的需求始终是中型企业的一大问题，而且只要企业一直维持中等规模，往往就很难缩短这方面的落差。

中小型企业面临的另外一个典型问题缘于这些企业往往是家族企业，因此高层职位往往都留给家族成员。只要不把能力不足的家族成员硬抬上管理职位，这种做法倒也不成问题，家族企业中常常听到的说法是：“我们必须帮保罗表哥的忙，最好替他找份差事。”这种说法十分荒谬，因为保罗表哥没有能力完成分派给他的工作，更糟的是，真正有才干、有企图心的员工，只因为不是老板的亲戚，就备受打击。他们要么辞职，另谋高就，要么就是开始“怠工”，不再积极发挥自己的才干，只求过关就好。

最后，中小型企业的高层主管很容易变得视野狭隘，和外界接触不够，结果很可能知识和能力都越来越退步，对于决定企业存亡兴衰的社会趋势一无所知。他们甚至不明白企业碰到了管理组织的问题。

更严重的是，他们可能完全不明白思考和规划的重要性，当公司的存亡问题需要更严密的分析时，他们仍然凭直觉来管理。

在许多中型企业中，由于这个问题太过严重，只有一个办法可以解决：借着和其他中小型企业合并或收购其他公司，而扩大企业规模。即使因此危害到家族对公司的控制权，仍然宁可走出这一步，以确保还能继续生存下去。

那么，中小型企业可以怎么做呢？首先，他们必须尽最大的努力，将外部观点引进主管会议中，以扩展管理层的愿景。（这就是为什么我再三强调小公司必须聘请外部董事的原因。）

其次，如果这家公司属于家族企业，就应该采用一项铁律：任何家族成员都必须靠自己的能力争取职位。想帮保罗表哥的忙是一回事，但指派他担任销售经理或财务主管，又是另外一回事。如果只是帮忙，捐些钱给他，或给他一笔养老金，公司花费的成本只是每年给保罗表哥津贴而已。但是如果让他担任销售经理，公司付出的代价就是市场和公司迫切需要的管理人才。当家族成员和非家族成员同样都符合资格时，或许公司能优先录用家族成员，但是绝对不应该为了家族成员，而剥夺了更优秀的管理人才升迁的机会。

不过最重要的是，必须确定不会在行动决策的压力下忽略了规划、思考、分析的重要性。中小型企业的最高管理层每年至少应该拨

出一个星期的时间来参加规划和检讨会议，而且会议应该在办公室之外的地方举行，每一位高层主管都应该参加。会议应该把讨论的焦点放在公司五年后的需要上，并且由此导出各个关键领域的目标。会议中应该评估过去一年各个领域所达到的成果，指派经营团队的个别成员为每个领域的绩效负起责任。

规模大造成的问题

大型和超大型企业所面临的第一个问题是：首席执行官工作的组织与范围。首席执行官应该做什么工作？如何组织这些工作？哪些决策应该由首席执行官制定？

我们已经谈过很多处理这个问题的方式，包括适当的结构原则，也包括必须将首席执行官的工作组织为团队的工作，同时需要分析首席执行官工作中涉及的活动、决策和关系。

不过首席执行官在企业中还是个新的职位。首席执行官是什么，做什么工作，以及应该做什么，都还是尚待探讨的新问题。

第二个问题是大企业和超大型企业的经营团队总是喜欢近亲繁殖，因此很容易变得自命不凡，流于自满。

根据生物学定律，有机体长得越大，质量与表面积之比就越大，内部细胞与外界接触的机会也就越小。因此随着生物逐渐成长，生物

必须发展出特殊器官，来进行呼吸、排汗和排泄等职能。这个定律为生物的成长设下限制，因此树木才不会长到深入云际，而企业也和其他有机体一样，遵循着相同的定律。

一般而言，在大企业和超大型企业中，管理者一起成长，他们彼此熟识，每天通电话，在公司会议、训练课程、餐厅和乡村俱乐部中不时碰面，有共同的话题。

管理者自成一个小圈子的情形，就好像陆军军官只认识陆军军官，而海军军官只认识海军军官一样理所当然，也就好像海军军官的眷属只认识其他海军军官眷属，而通用汽车、西尔斯或电话公司主管的太太也只认识同公司其他主管的太太一样天经地义。

大企业或超大型企业就像军队一样，需要在管理者之间建立起团队精神和亲密的同志情谊，同时对于公司和公司所代表的理念感到自豪。但是，千万不要让这种团队精神变质为只是盲目接受公司传统，只因为“我们过去一直都这么做”，就视之为神圣而不可改变的金科玉律，也不能对绩效不彰的情况视若无睹，轻视“外界”的意见。换句话说，绝不能因此导致内部腐化堕落。

这是一个十分严重的问题。它需要不止一种而是好几种的补救方法。其中一个解决办法是建立起真正独立的董事会，聘请工作勤奋、才干过人的圈外人担任董事。此外，可以有系统地安排管理者走出企

业，和其他企业及社会各阶层多多接触。许多企业高层主管都认为，参加大学高级管理课程的一大好处是，有机会接触到其他公司的主管，彼此交流想法和信息，而且了解到自家公司的做法并不是惟一可行的做法，更遑论最好的做法了。尽管大多数企业主管都不怀念战时的服役经验，但是许多人也认为，正因为他们必须和非工商界人士共事一段时间，因此日后才能成为更优秀的主管。

要增加对外接触，以及外界的挑战和刺激，还有一个最简单有效的方法，就是有系统地从外界引进人才，甚至让他们担当重要管理职位。大企业和超大型企业就好像体积庞大的动物一样，必须有系统地发展出专司呼吸和排泄的特殊器官，而像大企业这样的庞大有机体如果要吸入新鲜空气，最好最快的方法莫过于延揽成长于不同环境的企业主管来担任高层主管。起初圈外人可能不受欢迎，因为他老是挑剔新同事早已习以为常的做法和奉之为圭臬的金科玉律，但是他之所以不受欢迎的原因，也正是他最宝贵的价值所在。

更重要的是基本态度。今天，大企业和超大型企业总是期望管理者把公司当成整个宇宙的中心。但是，一个人如果“只为公司而活”，那么他的人生实在太狭隘了。由于公司几乎等于他的整个生命，他会死命抓住公司不放，因此压抑年轻人的发展空间，希望借此让自己变得不可或缺，拼命想办法延后退休的时间，希望能晚一点面对空虚度日的恐怖生活。管理层为了自身利益，应该鼓励公司主管发

展对外界活动的兴趣，同时也不应该限制管理人员参与社区事务或同业公会，因为参与社区事务有助于公司的公共关系，参与同业公会也能提升公司在产业界的地位。在英国军队组织中，诗人是资产，而非负债，而对天主教神父而言，热衷研究昆虫（或罗马钱币）的学者则肯定受到赞赏。大企业应该了解，“只为公司而活”的员工对自己或对公司而言，都是一大危险，他很可能变成一个“长生不老的童子军”。

幕僚形成的王国

大企业和超大型企业面临的另外一个严重问题是：企业总部的幕僚有形成“幕僚王国”的危险。

现在流行以“第一线”和“幕僚”来描绘企业的不同活动，对此我不以为然。这两个名词源自军方用语，在军方组织中或许有其意义，把它应用到企业活动中，却会混淆视听。

任何企业都包含两种活动：企业的生产职能，包括营销、创新之类的活动，以及供应的职能。有的供应职能提供物质产品，例如采购和生产职能，有的则提供构想、观念，例如工程职能，还有的提供信息，例如会计职能。但其中没有一项属于幕僚的职能，没有一项为其他职能提供咨询或服务。

其实我觉得宁可没有幕僚职能还好些。就我所知，身为“幕僚”意味着你有职权，却不必负责任，这会带来极大的害处。管理者的确需要专家协助，但是专家的职责主要还是完成自己的任务，而不是建议管理者该怎么做。他们必须为自己的工作负起完全的责任，而且他们应该隶属于某个单位，他们为单位主管提供职能性的服务，而不是成为专职幕僚。

在中小型企业中，幕僚的职能通常只限于对工作和员工的管理上。即使如此（我们将在第21章中讨论到），幕僚的观念所引起的混乱仍然会造成极大伤害。而在大型和超大型企业中，幕僚的观念造成的后果更严重——制造出一批企业总部的专职幕僚，他们的职责是为实际负责运营的管理者提供服务和建议。

我们通常都会在大企业总部中看到负责营销职能的幕僚、制造职能的幕僚、工程职能的幕僚、人事职能的幕僚以及会计职能的幕僚等。

这些中央幕僚严重阻碍了高层的绩效。思考这些关键领域的经营绩效应该是高层经营团队中某位成员的职责。小企业会由一人全权负责这八大关键领域，他是公司里的“强人”。另一方面，超大型企业可能会就每个关键领域，指派一位高层主管全职负责：包括营销、创新、生产力、资源供应、获利率、管理组织、人事、员工绩效及态度、公共责任。但是如果这些人都必须管理一批幕僚，就没有时间，

也不会思考自己真正的职责所在：把企业视为整体来考虑，彻底思考每个经营决策对于自己负责的领域有何影响。他们忙着管理庞大的行政机器，把太多心思花在如何把管理工具和技巧琢磨得更臻完美，太热衷于推动他们的特殊“计划”。通用电气公司曾经试图扭转这种情况，他们希望副总裁只花八成时间来管理幕僚，保留20%的时间在经营团队上，多思考关系到公司整体的问题。但是，两者的比例其实应该扭转过来，才能确保高层主管能以前瞻的眼光来思考公司的问题。就我所知，其他公司甚至连通用电气的程度都还达不到，几乎每家公司的高层主管都把所有时间花在自己管辖的王国上，没有留下什么时间从事高层经营管理工作。据我所知，有一家超大型企业副总裁几乎什么事也做不了，成天就忙着亲自面谈辖下56家工厂厂长推荐的总领班候选人。

为运营主管服务的专职幕僚不太可能够格担当高层经营管理的重任。他是个“专家”，而不是“总经理”，能坐上目前的位子是因为他具备人力资源管理或市场研究方面的专业知识。但是幕僚的工作也需要具有成功企业主管的愿景和经验，而无论专家多么成功地建立起幕僚王国，他们很少能拥有总经理的愿景或在企业管理上展现经过验证的绩效。

更重要的是，企业总部的专职幕僚严重阻碍了运营主管的绩效表现。

在我所知的每一家大企业中，最严重的组织问题，几乎都是幕僚和运营主管之间的冲突。理论上，幕僚的观念很有道理，但实际上却窒碍难行。幕僚非但不能为实际在第一线的运营主管服务，反而试图变成他的主人。他们非但没有从企业的目标和需求中找出自己的目标，反而极力推销自己的专业知识，仿佛把专业的追求变成终极目标。于是，实际负责运营的管理者越来越觉得自己能否升迁的命运掌握在中央幕僚手中，完全要看幕僚呈上去的报告中给他的评语是什么。这些专家幕僚不是通过运营主管的经营绩效来衡量自己的工作成果，而是计算管理者允许他们推动的特殊“套装”计划有多少，并借此评估主管绩效。许多大企业的专职幕僚尽管高声宣扬自己是多么认同分权的理想，实际上却大力支持中央集权。他们拼命在整个公司中推行统一的工作方式、工具和技巧。他们不会说：“正确的目标只有一个，但是达成目标的途径却有很多。”由于他们的心思都放在工具和方法上，因此往往主张：“无论目标是什么，都只有一种正确的工具，一个正确的方法。”他们非但不能协助管理者把工作做得更好，反而逐渐侵蚀了主管的权责。

提倡幕僚与一线主管观念的人也承认这个问题，但是他们把原因全归咎于好幕僚难求，认为具备幕僚性格的优秀人才太稀少了。他们说，只要我们培养出足够的谦逊的幕僚人员，所有问题就会迎刃而解。我总是很怀疑健全的企业职能是否是以素质为基础，我更不相信企业优生学那一套。更重要的是，理想幕僚的条件听起来还真像所有

最危险而不负责的腐败贪污者、幕后操纵者和阴谋家，那些只想享受权力的特质，却不愿意负责任的人。

如何组织服务工作

问题的根源其实在于区分幕僚与一线主管的观念，在于相信天底下真有幕僚职能这回事。企业只有管理的职能，无论是经营企业、管理企业的生产职能或供应职能，都属于管理职能。

更重要的是，高层管理不应包含服务性工作，由于服务性工作只关乎工具和方法，并不会影响到企业整体，因此不属于公司总部的职责。由于服务性工作是为了协助运营主管，应该将它组织成运营主管的工具。

这表示服务性工作不应该交到专业人才的手中。但是也会有例外，例如和工会谈判已经变成高度中央集权的工作；由于工作契约变得复杂万分，必须高薪聘请训练有素的专家来谈判。管理层应该想办法扭转这种趋势，让劳资关系回到原本归属的地方——由当地主管全权负责。但即使如此，仍然需要专家来统筹全公司的劳资关系事务。不过，应该把这类事务当成合作性的计划，目的是为了服务于运营主管，而非中央幕僚。此外，企业中也会有跨组织的服务性活动。例如，负责聘雇的人力资源部门可能会为工厂及行政、工程、会计、销售等部门筛选和聘雇人员，公司内部可能有20个部门都必须以现代化

的方式来管理办公室，然而每个部门的规模都不够大，负担不起全职的办公室管理人员。要解决这种状况，可以在员工人数最多的部门（例如生产部门）设立聘雇办公室，其他部门可用付费方式享受到他们的服务；也可以由相关部门共同出资，合作管理办公室，并且由相关部门指定人员轮流负责管理工作。

但是，大企业仍然需要总部的组织。负责达成关键领域目标的经营团队成员身边都需要几个高层次的幕僚，但是他们不应该变为公司总部的服务性幕僚，而且人数应该越少越好，只需要几个人就够了。负责关键领域的高层主管身边的幕僚越少，就可以拿更多的薪水，尽管这个方法在实际上未必可行，却不见得是个坏主意，而且绝对优于现行制度——以服务性幕僚的薪资总额来衡量他们的重要性和贡献。

企业宁可任用担任过运营主管的人来当中央幕僚，而不要任用专家。幕僚的权力不应凌驾于运营主管之上，而且也不应该掌握运营主管的升迁大权，因为掌握升迁大权，就等于掌握了控制权。

企业还应该严格限制中央幕僚的工作范围。他们不应该为运营主管制定政策、程序或计划，这项任务应该交付给实际负责运营的管理者。中央幕僚的任务就是负责组织任务小组，规划这类特殊政策，但绝对不该自己一手承担起这项工作。这类任务是企业培养管理者的大好机会，让服务性幕僚抢占了这个机会，企业等于白白损失了迫切需要的培养主管的机会。由于运营主管日后必须推行新政策、采用新工

具、执行新计划，只有他们自己才能决定应该采取哪些新政策、新工具和新计划。

中央幕僚应该只有三个明确的职责。他们有责任（或许这也是他们最重要的贡献）说明管理者可以期待担任幕僚的各领域专家有何贡献，也有责任在任命幕僚后，好好训练他们，同时他们必须负责做研究，但却不应该承担行政管理职责，也不应该推销一揽子计划，或以他们硬塞到运营主管手中的计划数量来衡量成败。换句话说，他们不应该是运营主管的服务性幕僚，而应扮演首席执行官的助手。

成长是最大的问题

无论是小型、中型、大型或超大型企业，有关企业规模最大的问题在于，这四种成长规模并不是循序渐进地出现的。企业并非是在不知不觉中从中型企业成长为大型企业的。每一个阶段都很独特。就企业规模而言，我们面对的并非古典物理学的渐进过程，而是量子现象。正因为如此，企业规模不但是质的问题，也是量的问题。

而企业规模最大的问题就在于成长问题，从一种规模转变到另外一种规模的问题。而成长问题其实主要是管理态度的问题。企业如果要成功地成长，先决条件是管理层必须能够大幅改变基本态度和行为。

几年前，有一家大厂在开工四个月后就发生火灾，化为灰烬。安全专家一直在争辩火灾的教训。但是发生火灾的主因并非建筑物不安全，而是因为管理层无法调整态度，以适应大企业的实际状况。

这家企业的创办人在火灾发生时，仍然是企业的经营者。他在父亲的小店中担任机械工起家。起初，他只雇佣两三个人。25年后，在火灾发生时，他的员工已经多达9000人。尽管当时美国机械业大部分的关键零件都由他供应，他仍然抱持着管理小店铺的心态在经营公司。

当公司首度规划盖新厂时，好几位董事都极力主张应该同时盖四五个新厂，而不要只盖一个厂。他们指出，把所有的生产作业都安排在一家工厂中进行，万一碰到意外、轰炸或火灾时，会造成问题。他们也指出，由于客户分布在全国各地，单单为了货运的考虑，就应该多盖几个工厂。结果最高主管对这些建议充耳不闻。他辩称，由于他必须向客户保证产品品质，因此也必须亲自负责督导生产作业。其实真正的原因只不过是，他在情感上无法卸下任何一部分的职责。

而火灾一发生，火势就迅速蔓延，主要是因为工厂中缺乏隔火墙的设计。总裁为了能从办公室后面的长廊俯瞰整座工厂，而否决了建筑蓝图上所有隔火墙的设计。刚起火时，工厂领班试图报告总裁，但是总裁外出用餐了。工厂中没有其他主管可以负责，总裁仍然身兼厂

长和部门主管。结果，没有人统筹救火行动，当工厂显然将付之一炬时，甚至没有人想办法把最重要的机器、档案或蓝图搬走。

结果，不但整座工厂化为灰烬，整个企业也毁于一旦。因为在重建工厂时，除了公司总裁之外，没有人能和客户、供应商及机器制造商谈判，或把生产作业外包。这家公司只有停业清算。

然而正如一位董事所说，对公司和股东而言，这样的命运都比苦等老总裁过世要好多了。“因为我们至少还可以分到保险金。如果我们苦等老人过世，我们甚至连保险金都拿不到，但这家公司仍然同样无以为继。”

当然，这是个极端的例子，但却是非常普遍的情况。或许那家被烧光的工厂和一般情况惟一不同之处是，一般公司不会精心设计有名无实的管理组织，来掩饰实际状况。但是创业者通常和这个工厂老板一样满心不情愿，也完全无法接受他不再能从小店后面的办公室中掌控全局的事实。

成长的真正问题不在于无知。首先是缺乏明确的工具来确定公司目前究竟到达什么状况。其次是态度的问题：管理者，尤其是高层主管，或许理智上知道公司需要什么，但是情感上却无法采取必要的措施，反而紧抓着熟悉的传统做法不放。的确，他们往往建立起好听的

机制，把组织结构“分权制”，宣扬“新哲学”，但是却说一套，做一套，做法和过去没有两样。

以下两个例子证明企业必须具备检验成长阶段的诊断工具。

强生公司彻底实施联邦分权制的情况，足以成为大型企业组织的典范。但是当初它们完全是偶然领悟到，强生公司原本高度中央集权、一人领导的组织形态不再行得通。根据公司内部员工的回忆，当时他们有个产品出了问题。总裁请秘书召集所有需要直接为产品负责的人到他的办公室开会，结果来了27个人。总裁当下就决定，公司的组织方式上出了问题，开始寻找正确的组织结构。

在另外一个例子中，当公司总裁发现他自己无法回答董事会提出有关4000万美元资本支出计划的问题时，他才深深领悟到公司必须开始实施分权制。这位总裁告诉我：“我突然领悟到我一直忙着在领班的层次救火，反而忽略了公司的基本问题。我知道我必须放弃日常运营事务，多花一些时间思考。”

但是也有例外——有的公司有系统地思考这个问题。例如，当亨利·福特二世在1945年接管福特汽车公司时，他知道必须彻底改造福特的管理组织。大多数企业都是在偶然机会中了解到，管理组织已经不再适用公司成长了。

要改变基本态度究竟有多困难——即使知道非改变不可——下面这个例子是最好的说明。

有一家超大型公司的总裁经常到处宣扬好的管理方式，强调应该放手让运营主管自己经营事业，并且因此在业界享有盛名。这家公司今天有14个大型事业部，每个事业部都自成联邦式的自主运营单位，有自己的总经理。即使最小的一个事业部，和第一次世界大战后这位总裁上任时的公司规模比起来，都足足大了三倍。然而所谓分权制在这家公司里实行的方式，却是总裁一天到晚都待在事业部总经理的办公室里。总裁自认他把所有时间都拿来协助事业部总经理。他的名言是：“我只是事业部总经理的仆人。”

事业部总经理却有不同的看法。他们认为总裁试图掌控他们的事业部——至少当他待在事业部的那段期间是如此。总裁心目中的协助在运营主管眼中却是干预，不但否定运营主管的权威，也削弱他们的职责。毋庸置疑，总裁不是单纯靠经营绩效来评估事业部总经理，而是看他们有多大意愿让他插手，以他认为适合的方式来经营事业部。

同时，总裁将高层管理的工作置之不顾，或是在权责、目标都不清楚的情况下，由副总裁代行高层管理工作，而每一位副总裁对于推动自己的专业领域都远比对公司整体经营更感兴趣。

但问题不只出在高层主管身上。在成长中的企业里，高层主管和中层主管同样也必须改变，而且也同样难以改变。

因此我相信，几乎大多数曾经大幅成长的公司都有过类似经验：曾担负企业经营重任的主管不再适合承担企业的经营重任。这些主管是在公司规模还很小的时候，升到目前的职位上的，当时他们的能力和愿景都还足以胜任。当公司逐渐成长时，工作的要求也随之升高，但是这些人却未能跟随着工作成长。

在一家大公司中，由于会计部门日渐壮大，簿记员也步步高升，当上了会计主管。工厂主管发现自己要负责管理20家工厂，只不过因为他是公司初创时就担任资深领班的老干部。这些人通常都不懂管理，甚至没有领悟到自己现在面对的要求不同了，做事方式仍然像以前只需要整理现金账目和督导四个生产线领班时一样。结果，他们压抑了下属的成长，下属因此停滞不前，深感挫折。由于管理层顾念旧情，不愿意因提拔其他人，而伤了老干部的感情，结果老员工反而变成公司一大瓶颈，阻碍了真正的管理人才出头的机会。

随着企业成长，公司高层必须发展新的能力，了解到他们的职能不再只是了解工厂或地区营业处的状况而已，很重要的是，他们必须了解，不是单靠与基层主管、员工保持沟通渠道畅通，就能解决规模的问题，这种沟通既非必需，也不受欢迎。

当企业越来越大时，高层主管的工作就具备了不同的时间特性；企业越大，高层管理团队就必须越往前看。他们在目标设定和实际执行的比例分配上也会有所不同：企业规模越大，高层管理团队就越把重心放在目标设定上，而花更少的时间关注应该如何一步步达成目标。管理层内部的关系改变了，沟通的重心也转移：企业越大，高层越不需要考虑向下沟通的问题，反而必须花费精力建立从最低层的主管到最高主管的向上沟通渠道。

为了顺应成长，管理层必须了解和应用组织原则，严谨设计组织结构，清楚设定目标，并且赋予各阶层主管明确的职责。善意、直觉和热情无法取代态度、愿景和能力上的改变。大企业的最高主管叫得出所有工厂领班的名字，这没有什么值得炫耀的，反而应该为此感到惭愧。因为当他拼命背这些名字的时候，到底是谁在履行最高主管的职责？对下属的关心无法取代经营绩效。

的确，善意无法解决企业成长的问题，管理者反而因此难以看清眼前的问题。每一家成长快速的企业，高层主管都认为下属没有改变行为模式，仍像最初在管理一家修理店一样，他看到其他公司也面临同样的问题。的确，他看到其他人误以为能够靠善意来解决这个问题（就好像每个少女在成长阶段中，都曾深信单靠自己的力量，就可以改造酒鬼），这些人都以为单靠自己的力量，就可以照着老方法继续管理公司，因为（他们知道怎么和底下人打交道），他们关心部属，

有一套自己的“沟通方式”。尽管说起来铿锵有力，他们却因此看不清自己无法面对现实状况，改变态度和行为。

就我所知，管理者要诊断出企业的成长状况，只有一个办法，就是分析达到目标所需的活动、分析需要制定的决策、也分析不同的管理工作之间的关系。在强生公司，这样的分析会显示在制定任何产品的相关决策时，必须咨询27个人的意见。同时，针对前面提到的另外一家公司的例子，这类分析也显示总裁必须花时间思考基本的资本支出决策，而不是忙着救火。

只有通过这三种分析，才能带来态度和行为的改变。首先，通过分析，能确定工作的优先顺序。决策分析将能迫使一家表面实施分权制管理的公司总裁了解到他必须思考的长期基本问题还有很多，不能整天都待在事业部总经理的办公室里管东管西，至少会迫使他在两者之间有所取舍。关系分析会让他领悟到“和员工打交道”不再是他的重要工作。或许事业部总经理也能通过决策分析和关系分析向总裁表示，总裁事实上已经越俎代庖了（至少他们或许能找到几位董事愿意也能够向总裁表达这个意见）。

分析企业需要哪一种结构也能告诉运营主管他们应该做哪些工作、制定哪些决策，阻止他们“把责任往上推”。当他们真的做了该做的决定时，也可以保护他们不受上司怪罪。最后，这些分析有助于建立明确的绩效标准，否则将很难解决老干部能力不足的问题。

如果成长不是不当增肥的话，成长应该是企业成功发展的结果。公司是因为表现优异，产品能够满足市场增长的需求，才得以成长。企业也只有不断成长壮大，才能服务顾客。例如一家制造锡罐的公司别无选择，只有努力建立全国经销网，因为顾客要求他们分别给在俄勒冈州种植的农作物和在纽约州种植的农作物供应锡罐。一家公司也有可能因为掌握了某种特殊技术而成长。例如大多数的化学公司都是因为从研究成果中开发出新产品，为了替新产品找到市场而成长。的确，有些大公司是金融操纵和企业并购下的产物，而不是因为经营成功而壮大。但是，在禁止垄断的经济体系中，企业通常都是因为成功而成长，因为杰出的管理能力而成长。

成长的问题之所以难以解决，也正因为成长的问题就是成功的问题。成功的问题是最难面对的问题，因为我们总是认为一旦成功了，所有的问题都会迎刃而解。因此，大多数管理者都不明白，他们的态度必须随着企业成长而改变。他们老是喜欢争辩：同样的态度和行为在过去可以成功，应该在未来也能成功。

所以，在讨论如何管理管理者时，最重要的事情莫过于强调成长所带来的问题，尤其是强调要成功地成长，首要任务就是有意愿、也有能力改变管理结构，同时也改变高层主管的态度和行为。

第四部分

The Practice of Management

管理员工和工作

第19章　IBM的故事
第20章　雇佣整个人
第21章　人事管理是否已告彻底失败
第22章　创造巅峰绩效的组织
第23章　激励员工创造最佳绩效
第24章　经济层面
第25章　主管
第26章　专业人员



第19章　IBM的故事

人力资源是所有经济资源中，使用效率最低的资源——最有希望提高经济效益的资源——在自动化条件下其日趋增加的重要性——IBM的创新——使工作成为一种挑战——员工参与制定计划——员工的工资——保持员工就业是管理层的工作

今天我们还面临另外一个重大变革。新科技再度为整个工作群体创造了向上提升的契机。今天，半技术性的机器操作员将努力成为训练有素、身怀技术的维修人员、工具安装人员或机器装置人员。许多半技术性职员也将成为受过基本训练的技师，他们所受的训练尽管还赶不上未来的工厂人员，但已经相当于实验室技师的基本训练。而受过高度训练的技术、专业和管理人才将充斥于企业界，这些都是我们前所未见，也难以预料的。

但是，工作始终要靠人来完成。或许自动化工厂中看不到人的踪影，但是仍然有许多人隐身幕后，负责设计设备、产品和流程、拟订计划、指挥运作、进行维修或检测。的确，我们可以确定，自动化真

正重要的发展，绝不仅仅是完成定量工作所需的人力大幅减少。拜新技术之赐，我们的确能以同样的人力产出更多的商品，但是推动自动化之后，生产效率和生产力之所以能大幅提升，主要是因为自动化作业以受过高度训练的高级人力取代了训练不足的半技术性员工。这是一种“质变”，要求员工从劳力密集的工作转换到脑力密集的工作方式，而不只是减少人力使用的“量变”。而且当企业运用新技术来达到一定产出时，他们所需要的人力将是更昂贵、更重要的高级人力。

无论是技术性或半技术性员工，生产线工人或领薪水的职员，专业人才或基层员工，也无论他们做的是什么形态的工作，基本上都没什么两样。没错，他们的职务、年龄、性别、教育程度不同，但是他们基本上都是人，都有人类的需求和动机。

IBM的创新

我们要再度以一家公司的经验来说明管理员工和工作的基本问题，以及解决问题的原则。我所知道的最佳范例是美国制造计算机和办公室设备的大企业——IBM公司的例子。（部分IBM的故事取自Charles R.Walker和F. L. W. Richardson的Human Relations in an Expanding Company (New Haven:Yale University Press,1948).IBM的管理者会在管理会议上自由地讨论各自领域的工作。当然，对于数据的解释，我文责自负。）

IBM所制造的大部分设备都非常复杂。有些“电脑”中包含了数十万个零件。即使是最简单的IBM产品，例如电动打字机，都是非常复杂的机器。他们制造的所有产品都必然是极端耐用的精密仪器，必须禁得起像打字员或记账机操作员这类不懂机械的非技术性人员粗糙的操作，而只需要最低限度的维修就能保持运作。

然而这类机器并不是由身怀绝技的工匠制造出来的。没错，如果这些设备要依赖个人技艺来打造的话，就不可能大规模生产，也不可能以顾客负担得起的价格出售。IBM雇佣非技术性的机器操作人员。IBM的经验证明了企业能应用科学管理与大规模生产的原则，来生产小量而多样的复杂精密仪器。例如，IBM有一部电子计算机的特殊机型，可能从头到尾只制造了一个样本。然而IBM将这个独特产品的生产过程分割成几个同类型的工作阶段，因此能运用半技术性员工来进行大部分的生产作业。

但是每一项工作都需要一点判断力，并且让员工有机会调整工作的速度和节奏。

IBM的故事是这样的：有一天，IBM总裁托马斯J.沃森（Thomas J. Watson）先生看到一个女作业员坐在机器旁边无所事事。沃森问女作业员为什么不工作，女作业员回答：“我必须等安装人员来更改机器设定，才有办法展开新的工作。”沃森问：“你不能自己动手吗？”女作业员回答：“当然可以啊，但是我不应该自己动手做这项工

作。”沃森因此发现每个工人每星期都花好几个小时等候安装人员。但是，他们只要花几天的时间，就可以训练工人学会如何自己设定机器。于是，他们把机器设定增列为作业员的工作项目。没多久，作业员又增加了一项工作——检查零件成品，因为他们发现工人只要稍经训练，就懂得如何检验成品。

出乎意料之外，像这样扩大员工的工作内容之后，IBM的生产数量和品质都大幅改善。于是IBM决定有系统地扩大职务内容，把作业方式尽可能设计得简单。训练每位员工都能够兼顾多项作业，而且他们需要完成的工作中，至少有一项工作需要用到某些技能或具备一定程度的判断力，而由于他们必须兼顾不同的工作项目，因此工作的节奏也会有所不同。如此一来，员工就有机会改变工作进度。

这种做法不但令IBM的生产力持续提升，而且也大大改变了员工的态度。事实上，无论是IBM自己人或外界观察家都认为，最大的收获其实是提高了员工对工作的自豪感。

IBM通过实施“工作丰富化”的政策，为半技术性员工开创了新契机。在每个领班的单位中，都设有一名或多名工作指导员，由资深员工担任，他们一方面做好自己的工作，另一方面则协助经验不足的新手学习更高深的技能，解决需要靠经验和判断来处理的问题。这是个备受尊崇的职位，许多人都渴望担任这一职位，而且事实也证明这个职位可以为未来管理者提供绝佳的历练，既训练了人才，又能考验人

才，因此IBM不需费太多精力，就可以找到值得提拔的人才，不必再担心新任领班表现不好或无法赢得部属尊敬等问题。然而在其他大多数工厂中，这些都是令管理层头痛的实际问题。而在有的公司里，上任后表现符合理想的领班，甚至还不到一半。

IBM公司的第二个创新似乎一半也是因偶然事件而引发的。几年前，IBM正在开发第一部复杂的新型电子计算机，当时的需求量实在太大了（也有可能是因为花在工程设计的时间比预期中还长），结果在工程设计还没有完全结束前，就必须先展开生产作业，最后的详图设计是由工程师、领班和工人在生产线上共同完成的。但最后的成果显示这个产品的设计非常出色，生产作业不但大幅改善，而且省钱、省时，工人因为参与了产品和生产工作的设计，工作品质和生产力都大幅提升。今天每当IBM要推出新产品或改良既有产品时，都会充分应用从这次研发中学到的经验。他们在设计工程结束前，会指派一位工厂领班担任项目主持人，与工程师及负责生产这个产品的工人一起完成详细设计。该主持人将会在技术专家的协助下，和工人一起规划实际的生产作业，并且安排每个工人的工作。换句话说，工人也参与了产品和生产流程的规划，以及有关自己工作的安排。无论他们把这个方法用在什么地方，结果都会对产品设计、生产成本、生产速度和员工满意度等方面，产生同样的效益。

IBM对于员工报酬和奖励措施，也同样采取非正统的方式。IBM一直采取标准做法：由工业工程师为每项作业设定标准产量，再根据这个标准来制定工人基本工资，超出标准产量的工人则可以获得额外的奖金。后来，IBM在1936年取消了传统的薪酬标准和奖金制度，不再按照单位产量来计算工资，反而直接付工人“薪水”（当然另外还加上加班费、休假津贴等）。工厂中不再由上级制定产出标准，反而由工人和领班一起规划自己的生产速度。当然，工人和领班都很清楚正常的产量应该是多少，即使是新的生产作业或流程或工作的重大改变，都交由工人自行决定标准产量。IBM再三强调没有标准产量这回事，每个人都在上司协助下，决定对自己最有效、能创造最大产出的工作速度和流程。这种做法带来的一个重要结果是，领班和工人都越来越重视训练，尤其格外重视工作分配的问题。所有IBM人都很清楚，每个人从事任何工作的能力都有极大的差异，即使是非技术性工作也一样。结果，每位领班都努力把每个工人放在最适合的职位上，而工人自己也会努力找到自己能表现最好的工作。

当新措施实施不久，工人的产出立刻上升时，许多质疑这个做法的人（包括许多IBM的员工），认为这完全是工人害怕丢掉饭碗的缘故：毕竟1936年还是经济萧条时期。但是第二次世界大战期间，在大多数产业中，即使以高薪作为奖励，都无法防止生产量滑落，而IBM的员工产出仍然向上攀升，而且一直持续上升。

然而如果不是公司稳定的雇佣政策，员工不会始终维持高产出，更不用说生产效率的持续上升了。而这项IBM最根本的创新措施，早在经济大萧条刚发生时，就已经开始实施。

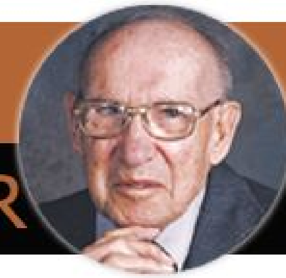
IBM是一家资本货物生产商，IBM产品的使用者几乎全来自企业界。这样一家公司的雇佣政策照理应该会高度受经济波动的影响，IBM的主要竞争对手在经济萧条时期就大幅缩减雇佣人数。不过，IBM的管理层却决定维持人事稳定，而且显然只有一个方法可以达成目的：开发新市场。由于IBM成功地找到并开发出新市场，事实上整个20世纪30年代，IBM所雇佣的员工人数一直维持不变，毫无缩减。

结果，IBM的员工完全不担心“太努力反而会丢掉饭碗”，他们不会在产量上自我设限，也不会因为同事的生产量比较高而不满，毕竟公司不会因此就提高标准产量，他们的饭碗也不会因此饱受威胁，因此他们不会抗拒改变。

或许有人会说，IBM借着开发新市场来保障员工稳定的工作，并不能证明什么。因为在20世纪30年代，办公室设备的市场非但没有陷入萧条，反而蓬勃发展。美国政府当时推行的新政需要大量办公室机器，一位华盛顿名嘴还曾经称之为“IBM革命”。除了社会保障、工资和住房管理等新设立的政府机构需要大量办公室机器设备之外，企业也需要机器设备来完成政府要求的建档作业。除此之外，办公室机器

的市场趋势长期以来一直强劲上扬，因此即使没有新政，都足以缓和经济萧条带给IBM的冲击。

不过尽管美国政府推出新政，长期市场趋势也十分有利，许多IBM的竞争对手在经济萧条中仍然饱受重创。一位IBM主管的论点颇有几分道理：“说我们在经济萧条时期之所以能够维持雇佣人数是因为公司成长，其实是不正确的。公司成长是因为我们承诺要努力保住员工的工作，因此必须想办法为既有产品寻找新的使用者和新的用途，也必须找到市场上未满足的需求，并且发展新产品来满足这些需求；同时，我们也不得不开发国外市场，努力提高出口销售量。我相信，如果不是因为我们在经济萧条时期，致力于维持稳定的雇佣政策，我们今天不会成为全世界首屈一指的办公室设备制造公司和外销厂商。”他接着又说，“的确，我有时候不禁好奇，那时候如果有人劝我们致力于持续提升雇佣人数，IBM的发展是不是会更好。”



第20章　雇佣整个人

管理员工和工作的三个要素——把员工当成资源——人力资源和人的资源——生产力是一种态度——需要用别的东西来替代恐惧——员工和群体——只有人才会发展——企业对员工的要求——“一分辛劳，一分酬劳”的谬误——员工接受改变的自愿性——员工对企业的要求——经济层面——企业和员工对工资的看法——利润的双重意义

最后还有经济层面要考虑，企业既是创造财富的社会机构，也是员工生计的来源。也就是说，在管理员工和工作的时候，我们必须调和两种不同的经济体系。一种把工资当成本，另一种则把工资当收入，两者彼此冲突，必须加以调和。而企业的基本要求是获利，在这方面，和员工之间也会出现问题。

把员工当成资源

如果我们把员工当成资源，认为这个资源除了是“人”以外，和其他资源没有两样，那么就好像我们把铜或水力当成特殊资源一样，我们必须找出运用人力资源的最佳方式。从工程观点来看，企业应该

先考虑人力资源最大的长处和弱点，并据此建立最适合人力资源特性和限制的工作组织。人力资源有一种其他资源所没有的特性：具有协调、整合、判断和想像的能力。事实上，这是人力资源惟一的特殊优越性；在其他方面，无论是体力、手艺或感知能力上，机器都胜过人力。

但是我们也必须把工作中的人力当“人”来看待。换句话说，我们也必须重视“人性面”，强调人是有道德感和社会性的动物，设法让工作的设计安排符合人的特质。作为一种资源，人力能为企业所“使用”，然而作为“人”，惟有这个人本身才能充分自我利用，发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的分别。人具有许多独一无二的特质。和其他资源不同的是，人对于自己要不要工作，握有绝对的自主权。专制的领导者常常忘了这点。杀死抵抗分子无法完成工作，因此，应该设法改变工作动机。

第二次世界大战结束后，在马歇尔计划赞助下，欧洲技术人员和管理人员组成了几百个访问团到美国来研究生产力提升的原因，他们所完成的报告正充分说明了以上的观点。最初访问团预期生产力提升的主因在于所采用的机器、工具或技术，但是他们很快发现这几种元素和美国的高生产力没有什么关系，反而是生产力提升背后真正的因素——管理者和员工的基本态度——所带来的结果。他们一致的结论是：“生产力是一种态度。”（详情请参见我的文章，"Productivity

Is an Attitude"in the April,1952，刊登于Nation's Business。）换句话说，员工的工作动机决定了员工的产出。

对今天的工业界而言，这个观点尤其重要。因为恐惧——产业工人传统的激励因素，在现代西方国家已经基本不复存在。恐惧的消除是由工业化产生的财富增长的主要结果。在一个十分富裕，甚至向失业者提供生活费的社会中，恐惧已失去了它的激励作用。剥夺管理层利用恐惧作为威胁的武器，曾经是工会的主要目的。毫无疑问，工人对这种武器的抵制是推动工会运动的主要力量。

恐惧不再是员工工作的主要动机，其实有莫大的好处。由于恐惧的威力太强大，除非在紧急状况下，不宜轻易动用。更何况我们经常都误用了恐惧。当面临共同威胁时，团体中每一分子反而会团结在一起。英国人在敦克尔克大撤退之后的表现就是最好的例证，共同的危险是激发英国人奋发图强的最大力量。但是对团体中某个特定人物心生恐惧则会导致分化，削弱团体的力量，无论是运用恐惧为手段的人还是受到恐吓的人，都变得腐化堕落。因此不再把恐惧当做工作动机，实在是一大成就，否则根本不可能在工业社会中管理员工。

但是，单靠消除恐惧，并不能激励员工，只是制造了一段真空，这和某些人际关系专家的说法恰好相反。我们不能理所当然地认为，既然员工不再恐惧，他们工作的动机自然会提升。我们必须主动创造

正面的诱因来取代恐惧。这是管理者今天所面对的最核心、最困难也最紧急的任务。

此外，人类有办法控制自己究竟要把工作做到多好，以及做多少工作，也就是控制生产的品质和数量。他积极参与整个流程，而不像其他资源都只是消极参与，针对预设的刺激被动地给予预设的反应。

在彻底机械化的作业中，生产速度和品质表面上似乎完全由机器决定，实际上工人才握有决定性的控制权。我们几乎不可能找出人力之所以能击败机器的真正原因，但是正如同拉丁谚语所说，即使拿耙子大力铲除人性，人类的本性仍然坚定不移。在并非由半技术性操作员照管半自动化机械的作业中，换句话说，在所有具备了文书、技术、专业或管理性质的工作中，人都掌握了绝对的自主权。

新科技的发展更助长了这种情况。工厂中不再有人负责“照管”机器，处理与装填物料、启动和关闭机器等半技术性机器操作，全都改由机器自行控制。结果，工人不再按照机器的步调来工作，反而负责设定机器的工作步调，通过对机器的设定、指令和维修，决定机器该做什么，以及做到什么地步。工人握有完全的控制权，由于生产流程已经整合，每一位工人控制自己这部分工作的方式形成了整个生产作业的绩效。在现代的大规模生产和流程生产作业中，工人的参与是根本要素，很可能也是最关键的控制因素。

人类在群体中工作，也组成工作的团队。无论群体是如何形成或为何形成，每个团体形成后，都会很快把重心放在必须完成的任务上。群体关系会影响任务，而任务也会回过头影响群体中的人际关系。同时，人类终究还是各自独立的个体，因此在工作组织中，群体和个人之间必须保持和谐。

也就是说，工作的组织方式必须设法让个人所有的长处、进取心、责任感和能力，都能对群体的绩效和优势有所贡献。这是组织的首要原则，事实上，这也是组织开宗明义的目的。传统汽车装配线的工作方式并非如此，正足以证明我们到目前为止，还不懂得如何管理员工及工作。例如，有办法多装几片挡泥板的工人不见得因此帮了生产线上其他同事的忙。相反，他的高效率只会给旁边的同事带来压力（这位同事可能紧接着负责为汽车装上保险杠）和困扰，打乱了同事的工作步调，造成他的工作负荷过重，或手边的工作增加太快，以至于物料供应不足，最后导致同事绩效不佳，产出减少。这样其实违反了伦理规范，一个人的能力增强居然会形成自己和同事的一大威胁，真是罪孽，也是很糟的工程规划。

最后，人力资源和其他资源不同之处在于，一个人的“发展”无法靠外力来完成，不是找到更好的方法来运用既有特性这么简单。人力资源发展代表的是个人的成长，而个人的成长往往必须从内在产

生。因此，管理者的工作是鼓励并引导个人的成长，否则就无法充分运用人力资源的特长。

换句话说，管理者应该设法挑战员工。最违反人力资源本质的莫过于试图找出“一般员工”的“平均工作量”。这个观念完全出自未经证实的心理学理论，把学习速度和学习能力画上等号，同时还认为员工越是无法掌控自己的工作，在工作上参与得越少，生产力就会越高，完全误解了人力资源的本质。这种平均工作量的观念不可避免地认为，平均工作量就是除了身心障碍者之外，任何人都能完成的工作量，把勉强达到正常标准，却不见得适合或喜欢这份工作的员工拿来当做绩效标准。把运用人力的工作变得不需要技能、努力或思考，结果工作无法提供任何挑战，员工即使技能高强、工作动机强烈，也和傻瓜没有两样。

正如同IBM的故事所显示，上述观念呈现了很糟糕的工程规划，造成绩效标准不断降低，不但不能提升整个工作团队的绩效，也破坏了人力资源的生产力。人的本性就追求最好的表现，而不是把表现最差的员工变成所有人的榜样。

企业对员工的要求

如果我们把焦点转到企业和员工对彼此的要求上，那么首先要提出的问题是：企业为了完成工作，必须对员工有什么要求？

这个问题的标准答案是：“一分辛劳，一分酬劳。”不幸的是，没有人有办法算出多少辛劳拿到多少酬劳才算公平。这种说法真正的问题在于企业对员工要求的东西太少，而且提出的根本是错误的要求。

企业必须要求员工的是，员工应该主动积极，以企业目标为努力的方向。如果我们真的只是“雇佣人手”，那么我们就能要求一分辛劳，一分酬劳；如果我们真的能购买劳动力，那么就能用任何计价单位来购买，然而法律规定“员工并非交易的商品”。正因为员工也是人，所以根本不可能有公平的劳动力付出这回事。这是消极顺从——是人类这一特殊资源所无法给予的。

如果企业真的想要有所获，就必须要求员工不只公平地付出劳动力，而且应该积极奉献。不能只是看到员工默默顺从就罢了，而必须建立积极的团队精神。

在大规模生产单一零件和将零件组装成多种产品时，以及在流程生产和自动化作业中，这点都很重要。因为这些生产系统几乎都要求每位员工负起行动的责任，原因很简单，每个人执行工作、进行生产作业和维修设备的方式几乎控制和决定了整体产出。不管有意无意，“一分辛劳，一分酬劳”的论调都假定在生产系统中，工人完全听命行事，也假定用铁锹挖沟的工人代表了最先进的生产技术。因为对挖沟技术而言，“一分辛劳，一分酬劳”可能不是太糟糕的口号，但也

正因为如此，挖沟是毫无生产力的技术。对于任何更先进的技术而言，这句口号就完全不适应。对于日新月异的新科技而言，更是极端荒谬的说法。

企业期望员工不只是被动接受劳动力工作，而必须主动承担达成经营绩效的责任。而且正因为这个要求远高于原先的要求，我们很可能得以实现目标。因为要求越高，表现越好，是人的特性，因此员工能发挥多大的生产力，有很大部分取决于企业对他们的要求有多高。

企业对员工还必须有第二个要求：员工必须愿意接受改变。创新是企业的必要功能，也是企业的重要社会责任。然而，员工必须愿意改变他们的工作、习惯和群体关系，企业才能不断创新。

人类改变的能力比其他动物都强，但却不是毫无限制。首先，人类的学习速度惊人，但（在生存竞争中，十分幸运的是）忘掉所学的能力却比较差。今天我们明白，学习能力不会随着年龄增长而消失，但是每个人学得越多，就越难忘掉所学。换句话说，我们之所以不容易忘掉所学，以至于无法快速学习新事物，主要因素是经验，而非年龄。要克服这个问题，惟一的办法就是学习如何忘掉所学，因此必须通过知识的获得来学习，而不是只靠经验来学习；必须有“教学”计划，今天许多典型的训练计划往往把员工变得不知变通，缺乏弹性，只传授做生意的花招，而不要求全盘理解。当员工需要具备的技能和

知识水准都越来越高时，企业也必须训练员工学习和抛掉所学的能力。

改变不单单是思维上的历程，也是心理历程。许多工业心理学家一口咬定拒绝改变是人的天性，其实是不正确的。相反，天地万物之中，最喜欢求新求变的莫过于人类。但是人类必须在适当的条件下，才能做好心理准备，迎接改变。首先，改变必须看起来很合理，还必须能改善现有状况，但又不能太快或进行太大的改变，以至于铲除了所有能让一个人感到熟悉自在的重要元素——包括他对工作的理解、和同事的关系、对技能的概念、在同行间的声望和社会地位等。如果改变不能明显加强员工心理上的安全感，就必然会遭到抗拒。由于人生苦短，而且天有不测风云，所以人总是非常缺乏安全感的，因此企业一方面要求员工具备改变的能力，另一方面也必须积极采取行动，帮助员工建立改变的能力。

员工对企业的要求

许多人都误用“公平的报酬”这句话来说明员工对企业的要求。对企业有所要求的员工是完整的个人，而不只是个经济单位。他是基于一个人、一位公民的身份，来提出超越经济报酬的要求。他要求能够通过工作，在职位上发挥所长，建立自己的地位；他要求企业履行社会对个人的承诺——通过公平的升迁机会，实现社会正义；他要求从事有意义的严肃工作。此外，员工对企业最重要的要求还包括：建

立高绩效标准、具备组织和管理工作的高度能力，以及能明确表达对于良好工作表现的关注。

尤其在自由社会中，员工既身而为人，同时也是社会公民，自然对企业带来限制。企业雇佣员工时，虽然雇佣了他整个人，却无权完全支配他。由于企业只能满足社会的部分需求，因此也只能控制社会成员（公民）的一部分。企业绝对不能变成“福利公司”，企图包办个人生活的所有领域，无论就个人对企业的要求或企业提供的满足而言，企业的角色都必须局限在社会的基本机构上。要求员工对企业绝对忠诚，就好像企业承诺对员工负起百分之百的责任一样，都是不对的。

经济层面

最后，还有一大堆问题都源自经济领域。（关于经济层面更完整的讨论，请参见拙著《新社会》（The New Society）(New York:Harper & Brothers,1950)及我的文章"The Employee Society"，刊于American Journal of Sociology ,January,1953.）

企业生存于两种经济体系中，一种是外部体系，一种是内部体系。企业内部的经济体系能动用的总额（最重要的是支付员工薪资）取决于企业产品在外部经济体系中的收益。

然而，企业内部的经济体系却不采用市场经济模式，而采用“重新分配”模式，全体产品会按照预设的公式分配给企业成员。无论市场经济或计划经济，都是基本的经济形态，但是只有在企业中，两者的关系才如此密不可分。企业管理层必须努力追求更高的收益，也就是必须提高生产，而员工注意的焦点却是，无论总产出有多少，怎么样才能分到更大的一杯羹。约翰L. 刘易斯和矿工工会对于煤炭市场日益缩减的情况完全视若无睹，就是个极端的例子。他们感兴趣的只是如何在这块越来越小的饼中，分到更大的一份。尽管这是极端的例子，却也代表了员工典型的态度——的确，这种态度几乎是不可避免的。在企业外部，经济是最重要的考虑。在企业内部，所有的考虑都是基于权力平衡和权力之间的关系。

对企业而言，必须把薪资当做成本。对员工而言，薪资是收入，是个人或全家生计的来源。对企业而言，工资必须按照单位产量来计算；对员工而言，工资是他和家人生存的经济基础，因此其意义远超过单位产量。因此两者之间有基本的分歧：企业需要为薪资负担保留变通的弹性，个人所重视的却是稳定可靠的收入，依据的是个人工作意愿，而不是经济状况。

最后，利润其实有双重意义。对企业而言，利润是维系企业生存所必需的；对于员工而言，利润是别人的收入。企业的获利能力居然

决定了他的饭碗、他的生活、他的收入，对他而言，是屈从于外来统治，即使不是“剥削”，也是专制的做法。

一般人普遍认为，反对利润即使不是左翼分子的教条和煽动下的产物，也是现代工业社会的现象。这种说法真是大错特错，因为这个趋势要远远回溯到几百年前现代社会萌芽之初。欧洲工人对“资本主义剥削者”和“牟利者”的憎恨，乃源自于15世纪佛兰芒或佛罗伦萨纺织工人对商人牟取暴利的不满。现代社会不但没有加重这种敌意，反而缓和了工人的不满。难怪越是工业化的地区，工人就不那么激进，对管理层、企业和利润也没有那么大的敌意。

但员工对利润的敌意仍然是一大威胁。工业社会的生存有赖于企业获得充足的利润。在这样的社会中，大多数公民和有投票权的人都是受雇的员工，因此反对利润会形成一大威胁。这也是为什么产业国有化会成为这么强而有力的论点，因为倡议者认为如此一来，将可以消除工人对于利润的敌意。我相信，第二次世界大战后，当英法推动产业国有化后，发现工人反对国营事业获利，正如同他们当初反对“资本家”获利一样（甚至反对得更厉害），真是对国有化美梦致命的一击。

企业必须有充足的利润，才能经营——这是企业最重要的社会责任，也是企业对自己、对员工的首要义务。因此，企业管理者必须想办法说服员工利润的必要性，即使不是为了个人利益或公益。

对于这样一个庞大的主题，本章虽然只描述了粗略的轮廓，却也足以显示管理员工和工作都需要原则。单单“懂得处理人的问题”显然还不够。事实上，这方面的能力根本毫不相干，单靠技术也不够，我们需要的是基本观念。

这些观念的基本原则很清楚：必须先假定每个人都想工作，不能假定他们没有工作意愿，这和我们对人性的理解不符。如果不工作的话，大多数人都会面临精神和身体的崩溃瓦解，少数的人能保持完好无恙，是因为他们的内在资源能让他们自己创造工作。从一开始就假定人们不想工作，将导致员工和工作的管理变得毫无希望可言。

因此，管理层的任务是激发员工的工作动机和参与感，唤起他们的工作欲望。要达成这个任务，我们到底已经具备了哪些基本概念、工具和经验呢？



第21章　人事管理是否已告彻底失败

人事管理和人际关系——人事管理究竟有何成就——它的三个基本的错误概念——人际关系理论的真知灼见——人际关系理论的限制——“科学管理”，应用最为广泛的人事管理概念——它的基本概念——它在全球范围内的影响——自20年代早期以来这种概念已显僵化——它的两个盲点——″c. a. t.″还是“猫”——“计划与执行的分离”——科学管理和新技术——人事管理是否已彻底失败

我雇佣了2300个工人，从事非技术性装配作业，其中大多数是女工。烦请尽快寄给我适当的人事政策，并附上您的费用明细。

有一段时间，我一直把这封信当成玩笑（尽管是无心的玩笑）。但是近来我才领悟到，真正的笑柄其实是我。我开始怀疑，写信给我的那位总裁很像是安徒生童话《皇帝的新装》中的那个小孩，当其他人都假装看得见统治者的新衣时，只有这个天真无邪的孩子大声说，皇帝根本什么也没穿。

今天许多组织的管理方式本质上都非常机械化，确实可能通过邮寄方式来传授。两个通行的员工管理观念——人事管理和人际关系——把管理员工和管理业务视为相同的任务。管理员工和工作几乎不需要在企业经营方式上有任何改变，而且需要的工具和观念似乎适用于任何企业。

人事管理和人际关系的领域一直进展缓慢，缺乏新思维和新建树，显示这种做法或许不见得正确。在整个管理领域中，投入最多人力和精力的领域莫过于人事管理和人际关系。人力资源部门快速成长，而且部门中不乏拥有博士学位、配有计算机的研究人员。在每一所大学中，数以百计的学者都在讲述、研究和搜集这方面的资料。的确，这个领域已经衍生出许多新学科——例如工业心理学、工业社会学、工业人类学、工业关系、人力资源管理等，而且产出许多深具原创性的论文，他们出版书籍、举办会议，同时还有数十本杂志致力于探讨这方面的议题。不管是美国播种者协会或舒城商会，任何自尊自重的商业组织在举办研讨会时，都至少会有一场演讲探讨如何管理员工的问题。

那么，这么多聪明优秀的人才投入这么大的精力后，产生了什么成果呢？

人事管理始于第一次世界大战时，是为了雇佣和训练大量新劳工来从事战时生产活动，并支付他们薪资，而诞生的新领域。第一次世

界大战距今已经35年，然而今天我们所知的人事管理却和20世纪20年代没有什么两样，我们所采取的做法都是当年他们开始实施的做法，尽管有一点改善，但其他则乏善可陈。举例来说，今天随便找一本有关人力资源管理的教科书，里面所谈的内容（除了关于工会关系的那一章之外），几乎都可以在人事管理理论的创始者之一托马斯·斯帕茨（Thomas Spates），于20世纪20年代初期所发表的文章和论文中找到。我们只是添油加醋地增加了一些人道主义的辞藻，就好像一个蹩脚的厨师在已经煮得过烂的甘蓝菜上，又加上浓稠的酱汁。

人际关系的领域也出现了同样的知识荒原——虽然这个领域的活动可能更多。人际关系也发源自第一次世界大战，但花了更长的时间才发展成熟，而终于在26年前，哈佛大学的梅奥和同事于1928年进行的霍桑实验中开花结果。哈佛小组在霍桑的研究报告迄今仍然是这个领域中最先进、完整和出色的论述。的确，后来有数不清的产业界、工会和学术界的人士试图进一步发展他的理论，而究竟是澄清了原来的见解还是混淆了原来的见解，这是可商榷的。

当然，新奇不见得代表健全。不过，要求任何新学说在萌芽之初就好像刚出水的维纳斯般完美无瑕，几乎是不可能的事。要经过几十年的时间，才能在第一代思想家所奠定的地基上盖起高楼大厦，因此不可能寄望两个新学说一诞生就呈现成熟的面貌。我们真正质疑的

是，人力资源管理和人际关系的领域多年来鲜有新的建树，原因并不在于最初的地基不够稳固。

人事管理究竟有何成就

我们不难看出人事管理的限制为何，事实上，大多数人事管理人员都承认这些限制。人事管理人员经常都担心无法证明他们对公司的确有贡献，因此拼命想出各种“花招”，给主管留下深刻印象。他们不断抱怨在公司里没有地位，因为人事管理大体上用到的是一堆次要的、彼此没有什么关联的工作技巧。有些爱耍嘴皮子的人还故意说，把所有既和人的工作无关、又不属于管理领域的事情全都拿来拼凑在一起，就形成了所谓的“人事管理”。

不幸的是，这类嘲弄并不是完全没有道理的，因为人事管理构思下的员工和工作管理，包含了一部分档案管理员的工作，一部分管家的工作，一部分社会工作人员的工作，还有一部分“救火员”的工作（防止或解决劳资纠纷）。而人事管理人员典型的工作内容——安全措施、养老金计划、提案制度、人事聘用和处理工会投诉等，都是需要有人负责，却吃力不讨好的杂务。尽管如此，我仍然怀疑是否应该把这些事务全都放在同一个部门中，因为如果你看到典型的人力资源部门组织图或人力资源管理教科书的目录，一定会觉得这真是一盘大杂烩。既不是把执行业务的相关技能组合在一起，也并非基于要在管

理者的工作内容或业务流程中联结相关工作，以形成特定阶段的功能。

这些活动本身都只需要中等的管理能力就已足够，对于企业经营也不会产生重大影响，把这么多活动全塞在一个部门，并不会因此就使这个部门变成能派代表参与经营团队，或需要高层主管来管理的重要部门。因为只有这个部门的“本质”（它所从事的业务，以及对于企业经营的影响）才能决定它是否为重要部门，或是否应该由高层主管负责管理。

即使这些事务全都妥善地纳入同一部门的管辖范围中，仍然对于管理员工毫无助益，甚至和许多人事管理领域该完成的工作毫不相干。例如许多人都提到，一般而言，人力资源部门通常无权参与管理企业最重要的人力资源——管理者，也回避了员工管理中最重要的两个领域——工作组织以及如何组织员工来完成工作，只是接受了既有的状况。（当然也有例外，其中一个著名的例子是西尔斯的人力资源部门，但是西尔斯的人力资源工作并非从人事管理着手，而是从管理者的管理起步，也就不足为奇了。）

人事管理之所以毫无建树，原因在于三个基本误解。（对此，人事专家之一Douglas McGregor近期有更卓越的分析,他是安提克学院的院长。其论文Line Management’s Responsibility for Human Relations (American Management Association,Manufacturing

Series Number 213,New York,1953)及管理者之必读。）首先是假定员工不想工作。正如同道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）所指出的，他们认为“工作是员工为了获得其他的满足而不得不忍受的惩罚”，因此强调从外部获得工作以外的满足。其次，人事管理的观念认为管理员工和工作是专家的工作，而不是管理者的职责，正充分显示幕僚观念所引起的混淆。的确，所有的人力资源部门都很喜欢讨论应该教育运营主管如何管理员工，但是却把90%的预算、人力和精力花在由人力资源部门构思、拟订和实施的计划上。例如，关于人事管理最好的一本教科书（Personnel Administration by Paul Pigors and Charles A.Myers (New York:McGraw-Hill,1947).）开宗明义就谈到，人事管理工作最重要的两个任务就是向运营主管建议，以及诊断出组织是否具备高效能团队的稳定度和士气。但是接下来，这本厚达321页的教科书会花301页的篇幅来谈由人力资源部门组织推动的计划。

事实上，这要不然就意味着人力资源部门不得不侵占了运营主管的功能和职责（因为不管头衔是什么，掌握了经营权的人就是“老板”）；要不然就意味着运营主管出于自卫，只好把人力资源部门的权责限制在处理杂务上，也就是处理与管理员工和工作不相干的事务上，难怪后者已几乎成为普遍的趋势。

最后，人力资源部门往往扮演“救火员”的角色，把“人力资源”视为会威胁到生产作业平稳顺畅的“头痛问题”。人事管理从一开始就出现这样的倾向，但是20世纪30年代美国的工会运动却将之变成主流。可以说，许多人事管理人员在潜意识中总是和麻烦脱不了关系。有一位工会领袖谈到一家大公司的人力资源部门时说的玩笑话其实有几分道理：“那些家伙应该减薪10%，缴给工会；但是对工会而言，他们仍然只是领周薪50美元的小职员。”但是如果人事管理始终聚焦在问题上，就不可能做好员工与工作管理。即使把焦点从“救火”转移到“防火”上，都还不够。IBM的故事清楚地显示，对于员工和工作的管理必须把重心放在积极方面，以企业的根本优势与和谐为基础。

人际关系理论的真知灼见和限制

有关管理员工和工作的第二个通行的理论——人际关系理论，是从正确的基本观念着手：每个人都想工作，管理员工是管理者的职责，而非专家的职责。因此，这项工作绝不是汇集不相关的活动。这项工作是基于一种深刻的见解——这种见解可以归纳为一句话：我们不能只“雇佣一只手”。

人际关系理论认识到人力资源是一种特别的资源，并且大力强调这个观点，反对把人看成机器，好像“投币自动售货机”一样，会自动对金钱刺激有所反应。由于这个理论，美国管理界了解到，管理人

力资源需要有明确的态度和方法，这是很大的贡献。最初人际关系只是一股庞大的自由化潮流，卸下了企业经营层戴了一个世纪的眼罩。

然而至少以目前的形式而言，人际关系理论大体只发挥了消极的作用，让企业管理者免于受到错误观念的支配，但却也未能成功地以新观念取而代之。其中一个原因是相信“自发性的动机”。人际关系专家似乎认为：“只要消除恐惧的心理，员工自然就愿意工作。”当企业主管仍然认为只有恐惧可以驱使员工工作时，这个观念有很大的贡献。更重要的是，它隐约攻击了人们不想工作的假设。然而我们也知道，单单消除错误的工作动机还不够，人际关系理论还没有提出什么积极的工作动机，只是泛泛而论。

人际关系理论也没有把重心放在工作上。积极的工作动机必须以工作和职务为核心，然而人际关系理论却把焦点全放在人际关系和“非正式团体”上，把着眼点放在个人心理学，而不是针对员工和工作的分析上。结果，他们认为员工做的是哪一种工作根本无关紧要，因为只有他和同事的关系才能真正决定他的态度、行为和工作效能。

他们最喜欢说：“快乐的员工就是高效率、有生产力的员工。”尽管这是句隽永的警语，却只说对了一半。创造快乐根本不关企业的事，企业的任务应该是制造和销售鞋子，更何况员工也无法单从抽象概念中得到快乐。

虽然人际关系理论强调人的社会性，却拒绝接受一个事实：有组织的团体不只是个人的延伸，而有其本身的关系，包括真实而健康的权力问题，还有客观的愿景和利益上的冲突，而不只是个性的冲突，换句话说，这些都涉及政治的范畴。从哈佛大学人际关系学院早期论述中所展现的对于工会近乎恐慌的惧怕，正说明了这点。

最后，人际关系理论对问题的经济维度缺乏了解。

结果，人际关系理论很容易变为一些口号，而没有真正的组织管理政策。更糟的是，由于人际关系理论从一开始就试图让“适应不良”的个人能适应“现实”（总是假定为合理而真实的现况），因此整个观念都带有强烈的人为操纵倾向，人际关系理论面临的严重危险是，有可能退化成新的弗洛伊德式家长作风，仅仅充当合理化管理者行动的工具，被管理者拿来“推销”他们所采取的做法。难怪人际关系理论总是大谈“培养员工责任感”，却很少讨论他们的责任，拼命强调让员工“感到受重视”，却很少谈到如何让员工和他们的工作具有重要性。当我们从一开始就假设某个人必须予以调整时，我们就会寻找能控制、操纵与出卖他的方式，而且我们会否认自己有任何地方需要调整。事实上，今天在美国，人际关系理论之所以大行其道，可能反映出人们误以为它是哄小孩的糖果，误用人际关系理论把所有对于管理层和管理政策的抗拒都解释为非理性和情绪化的行为。

这并不表示我们必须放弃人际关系理论。恰好相反，这方面的真知灼见为管理“人”的组织奠定了重要的基石。但它仍然不是大厦，而只是其中的一块基石，大厦的其他结构仍然有待建造，需要的不只是人际关系，必须超越人际关系理论。我这么说的时候，是对开创人际关系理论的先驱充满了敬意的（事实上，我自己也是他们的信徒），但尽管他们有伟大的成就，却还不够。

“科学管理”，应用最为广泛的人事管理概念

每当讨论到员工和工作的管理时，几乎都会提到人事管理和人际关系，这也是人事部门关心的事情，但却不是美国产业界实际拿来管理员工和工作的根本观念。真正的根本概念是科学管理。科学管理把焦点放在工作上。有组织地研究工作，把工作分解成最简单的元素，以及针对每一个元素，有系统地改善员工绩效，才是科学管理的核心做法。科学管理既有基本概念，也有容易应用的工具和技巧，因此不难证明其贡献：科学管理所达成的高产出是显而易见、可以清楚衡量的。

的确，科学管理是有关员工和工作的系统化科学，可能是自《联邦论》以来，美国对西方思想最伟大而持久的贡献。只要工业社会还存在一天，我们永远不会忘记：我们能有系统地研究、分析人类的工作，并且通过研究工作的基本元素而改善人类的工作。

就好像所有伟大的见解一样，科学管理本身非常单纯。人类已经工作了数千年，期间不停地探讨如何改善工作，但是在泰勒于1885年开始分析工作之前，没有什么人曾经有系统地分析工作。大家都视工作为理所当然，而一般人通常都不会认真看待被视为理所当然的事情。因此科学管理打破了传统思维，非常有先见之明。如果没有科学管理，就不可能研究工作中的人；如果没有科学管理，我们在管理员工和工作时，绝对不可能超越善意、劝诫和“加油”的层次。尽管科学管理所下的结论暧昧不明，但其根本见解却为这个领域奠定了重要的基石。

这是风行全球的美国观念，从印度到阿根廷、瑞士，都在实践科学管理。德国人甚至从中发展出伪形而上学，他们称之为“合理化”。世界各地批评美国的人都认为，如果他们抨击科学管理，就是在攻击“真正的美国”。

第二次世界大战后，当我们开始协助西欧国家改善生产力时，我们以为这代表输出美国的科学管理方式。我们拼命宣扬“生产力是一种态度”的观念，强调大规模销售、资本投资和研究的重要性，实际上只是派遣了大批配备了科学管理工具、深受科学管理哲理影响的工程师到欧洲去。尽管欧洲工业家对于大规模销售、资本投资和加强研究等建议都充耳不闻，却欣然接受科学管理的方法，因为他们和其他

国家的工商界人士一样，误以为科学管理是美国工业成就的精髓所在。

然而，科学管理也已经有很长一段时间都在原地踏步了。科学管理是管理员工和工作的做法中，最古老的一种方法，在19世纪末和工程学一同兴起，但是也最早变得了无新意。1890~1920年，科学管理领域中诞生了一个接着一个出色的新观念，一个接着一个有创意的思想家——包括泰勒、法约尔、甘特、吉尔布雷思夫妇等。但是在过去30年，除了在越来越狭隘的专业领域中产出一堆有关科学管理技巧的无聊论述外，科学管理可以说没有新的贡献。当然还是有例外，尤其是吉尔布雷思夫人和已故的霍普夫（Harry Hopf）。但是整体而言，在如汪洋般浩瀚的论述中，真正能提出新见解的作品寥寥无几。当然多年来，科学管理方式经过了大幅改良和修正，然而有关科学管理最成熟有力的论述，仍然是泰勒1912年在美国众议院特殊委员会中发表的证词。（Reprinted in Scientific Management by Frederick Winslow Taylor (a collection of Tayor's most important papers); New York:Harper & Brothers (latest edition 1947).）

原因在于，尽管科学管理非常成功，却未能成功解决管理员工和工作的问题。正如同历史上其他新观念的发展过程，科学管理的见解其实只有一半是真知灼见，其中包含了两个盲点：一个是工程上的盲点，另外一个则是哲学上的盲点。科学管理所未能见的和它所看到的

一样重要，的确，如果我们不能学会看清科学管理的盲点，我们甚至可能无法受惠于科学管理的真知灼见。

科学管理的第一个盲点是，认为我们必须将工作分解为最简单的各部分动作，我们也必须把工作组织成一连串个别动作的组合，而且如果可能的话，由一位员工负责执行一个动作。泰勒本人很可能明白整合的必要性，霍普夫当然也肯定看到了整合的必要性，但是几乎其他所有相关论述的作者和科学管理的实践者都认为，个别的分解动作是良好工作组织的根本要素。

这是错误的逻辑，把分析的原则和行动的原则混为一谈。分解和组合是截然不同的两件事，把两者混为一谈简直毫不科学。因为科学在萌芽之初就了解到，尽管分类非常重要，我们却无法通过分类，了解被分类事物的本质。

认为工作分解后就能产生最佳绩效，在工程上也是很糟糕的见解。

关于这点，最好的证据就在于应用科学管理观念而达到的最大成就：字母表。字母表的发明人是3500年前阿拉伯贸易城中一位名不见经传的小职员，他永远也不可能获颁国际管理协会的金质奖章；但是他从当时人们书写时用到的数以千计的象形文字、符号、音节记号、语音标记中，分析出其中最基本、单纯而标准的元素，并且代之以24

个足以表达所有声音、文字和思想的符号，这是最高层次的科学管理。然而，如果只因为英文中“猫”（cat）这个字，是由c、a、t三个字母拼成，因此当我们提到cat时，就必须逐字读出c-a-t的字母发音，那么字母的发明不但毫无用处，而且会形成沟通上的一大障碍。

要把字母整合成单词并不简单。即使很笨的孩子通常都可以学会认识字母，但即使对很聪明的孩子而言，要从认识c-a-t三个字母，直接跳到能念出cat，仍然不是件容易的事。的确，几乎每个有阅读障碍的小孩，问题都出在如何把字母整合为单词；很多人从来都学不会拼字，但却通过学习象形文字和表意文字，而非字母，学会了辨认一般单词和音节。

最后，把工作分析和工作中的动作混为一谈，其实是误解了人力资源的特质。科学管理试图组织人的工作，但却不经验证，就假定人只是机械工具（虽然是设计不良的工具）。

我们必须把工作分解成各部分的动作，完全是正确的做法。通过改善个别员工的作业方式，将能提升工作绩效，也绝对正确。但是，如果认为越把工作局限于个别动作或操作上，员工的工作绩效就会越好，那么就不对了。即使对机器工具而言，都并非如此，把这种主张用在人身上，就更荒谬了。人并不擅长个别动作，如果把人当成机器工具，那么人类就是设计拙劣的机器。我们姑且先抛开所有关于人的意志、个性、情感、嗜好、心灵的考虑，只把人当成生产资源，而且

只从工程师的角度来看产出和投入，那么我们别无选择，只好接受一个事实：人的特殊贡献往往在于人能够完成许多不同的动作，具备整合、平衡、控制、衡量和判断的能力。我们必须分析、研究、改进个别的操作，但是只有当工作不是由机械化的个别作业所组成，能够发挥人的特质时，才能有效地运用人力资源。

第二个科学管理的盲点是“区分计划和执行”——科学管理的重要信条之一。于是，健全的分析原则再度被误认为行动原则，但是除此之外，区分计划和执行反映出一种模糊而危险的精英哲学观，通过垄断这种神秘的知识，而掌握了操控无知平民的权力。

泰勒最重要的见解之一，就是发现计划和执行截然不同，他强调在实际执行之前，如果能规划得越周详，那么工作就会变得更容易、更有效，生产力也越高，这个发现对于美国工业发展的贡献更甚于秒表或有关时间与动作研究的贡献，整个现代管理的结构也都奠基于此。今天，我们能够郑重地讨论目标管理，其实也正是因为泰勒发现计划是工作中一个独立的环节，而且强调计划的重要性。

但是，在分析工作时，将计划和执行区分开来，并不表示计划者和执行者必然是不同的两群人，而且产业界也不应该把人区分为两类：由少数人决定有哪些工作需要完成，同时设计工作，设定工作步调、节奏和动作，并且发号施令，其他多数人则听命行事。

计划和执行是同一项工作的两个不同部分，而不是两项不同的工作，必须两者兼顾，才能有效完成工作。一个人不可能把所有的时间都拿来规划，一定至少会担任一部分执行工作；一个人也不可能永远都在执行，如果不稍稍规划一下自己的工作，即使是最机械化和重复性的例行杂务，员工可能都无法掌握得很好。主张把两者分开，就好像要求应该由不同的身体来担负食物吞咽和消化的功能。为了充分了解这两种人体功能，我们必须把吞咽和消化的过程分开来研究，两种功能需要不同的器官，会产生不同的疾病，并且由人体的不同部分来执行。但是同一个身体需要兼具这两种功能，才能吸收到营养，就好像工作也必须兼具计划和执行两个方面一样。

泰勒把计划和执行区分开来，这特别是美国，而且是19世纪晚期的作风，承袭了我们最古老的传统：早期清教徒在新英格兰的神权统治，将马瑟父子的牧师精英观念披上了现代的外衣，但是内涵却几乎丝毫不变。泰勒就好像清教徒牧师一样，根据他的演绎，负责规划的精英拥有天赋的统治权。难怪今天有人将这种统治权解释为“管理层的特权”。

将计划和执行区分开来，我们将无法充分受惠于科学管理的见解，大幅降低了我们从工作分析，尤其是从计划中所得到的收获。在IBM的故事中，我们看到当企业赋予员工自行规划工作的职责时，生产力将会大增。同样，当我们区分计划与执行的同时，如果能够让计划

者和执行者合而为一，那么生产力也会大增（更不用说员工态度和荣誉感都会大幅改善）。

传统科学管理的两个盲点说明了，为什么推行科学管理总是令员工更加抗拒改变。由于公司只教导员工个别动作，而不是把完整的工作交到他手上，因此他汰旧换新的能力非但没有增强，反而停滞不前。他增长了经验和习惯，而非知识和理解。由于公司对员工的要求是“行”，而不是“知”，更不用说规划了，因此每一项改变都代表了不可知的挑战，对员工心理上的安全感造成莫大威胁。

过去对科学管理的批评是：在科学管理的工作设计下，企业能够达到每小时最大产出，却不能在连续工作500小时后，达到500小时的最大产出。另外一个更加严肃而且有根据的批评是：科学管理方式懂得如何好好组织目前的工作，以达到最大产出，然而却会严重伤害到员工下一个工作。当然，如果他们所做的工作是不可改变的，那么就无所谓。亨利·福特（尽管他从来不曾听说过泰勒的名字，却是最彻底实施科学管理方式的企业家）认为，装置挡泥板的流程一旦有了合理规划，这项工作就永远不会改变。

但是我们知道，改变是不可避免的；的确，企业的主要功能就是带动改变。我们也知道，未来数十年将会发生巨大的改变，而改变最大的莫过于员工的工作了。

科学管理和新技术

过去大家认为有一些条件限制了科学管理充分发挥效益，新科技的出现却把原本的限制变成重症。的确，在新科技之下，管理员工和工作的主要问题在于如何让员工有能力执行完整的工作，并且承担规划的责任。

推行自动化作业之后，员工不能只负责为机器填充材料或处理物料等重复性例行作业，而需要建造、维修、控制机器，而所有重复性例行作业现在都交由机器处理。因此，员工必须有能力从事许多项不同的作业，工作内容必须尽可能扩大，而非缩小，同时也必须具备协调能力。正如同IBM的故事所显示，这并不表示员工又回到过去，变成依赖手工技艺的劳工。相反，应该运用科学管理方法分析每一项作业，因此即使是非技术性员工都有办法完成工作，但是必须把各项作业整合成工作，否则就无法完成自动化作业中所需的工作。有了新技术之后，我们别无选择，必须直接念出“cat”。既然科学管理已经教导我们如何分解工作，我们现在必须学会如何整合。

一家自动拨号交换系统的电话维修人员展现了这样工作的面貌。他不是一个技巧熟练的机械工，他必须执行的工作都已经被简化为可以在短时间内学会的简单动作，因此是来自书本，而不是靠多年工作经验积累下来的手艺。但是他的工作其实涵盖了许多不同的作业，需要有良好的思考及判断，以及兼具身体和知识上的协调能力。

同样，在新技术下，我们将不能在分开计划与执行的情况下，组织员工与工作。相反，新技术要求雇佣最少的生产人员，但员工必须有能力从事大规模的规划工作。他能做规划的越多，就能为自己的工作承担越大的责任，因此生产力也就会越高。如果员工总是听命行事，那么只会对工作造成伤害，因为不管是维修设备或设定、控制机器，都要求员工具备充分的知识、责任感和决策能力——也就是规划能力。我们的问题将不再是计划和执行没有清楚区分，而是未来的员工需要从事的规划工作可能会比今天的管理者还要多。

我们必须好好维护科学管理的基本见解，正如同我们必须珍视人际关系理论的基本观念一样，但同时我们也必须超越科学管理的传统方式，懂得看清科学管理的盲点，而这项工作因为新科技的来临显得更加迫切。

人事管理是否已彻底失败

人事管理是否彻底失败？我们现在回答：“不，人事管理并没有彻底失败，它的负债还没有超越资产，当然它已经无力偿还债务，以现有的绩效，它无法履行针对管理员工和工作所许下的承诺。人事管理拥有的资产很庞大——人际关系和科学管理理论的基本见解都很可贵，如今这些资产都冻结了。人事管理发明了许多小技巧，对于解冻现有资产这项庞大工作，却没有太大帮助，尽管可能生产足够的商品

来卖，以支付小笔账款。或许人事管理最大的流动资本是我们学会了不要做哪些事情，但是银行会因为这样的担保品而借钱给你吗？”

不过，根据事实，我们可以有更乐观的诠释。过去20年来，人事管理只有小幅修正，而没有大幅成长，在知识上原地踏步，在根本思维上没有长进，但是未来将会是全然不同的景象。技术改变将带动新思维、新实验、新方式。许多迹象显示，改变的流程已经启动。传统人际关系理论认为人与工作的关系（每个人适合什么类型的工作）根本无关紧要，而现在人际关系学派的相关学者已经开始研究这个议题。（例见The Man on the Assembly Line by Charles R.Walker and Robert H. Guest (Gambridge,Mass.: Harvard University Press,1952).）在科学管理领域享有盛名的人也开始认真关注如何根据人力资源的特质来组织工作，而不是一味假定人是设计不良的机器工具。（例见Joseph M.Juran教授的多篇论文及文章。）IBM的故事显示，实践者总是遥遥领先作家和理论家，他们早已突破了传统观念的束缚。

可以确定的是，这一切都只是起步而已。但是我们因此能期待，20年后，我们将能详细地提出管理员工和工作的基本原则，掌握到有效的政策和经得起考验的技巧，然而我们已经知道什么才是正确的基本态度。



第22章　创造巅峰绩效的组织

工作的筹划——汽车装配线的教训——装配线的真正含义：装配线是无效率的设计——使机器工作机械化和综合人的工作——整合的规则——科学管理的应用——员工需要看到工作成果——员工需要控制工作的速度和节奏——各项工作中的挑战——组织人力来完成工作——个人的工作——小组的工作——人员安排——“什么时候90天才会等于30年？”

工作的筹划

企业要追求巅峰绩效，首要条件是在设计工作时，以此为目标。我们有充分的理由宣称：企业在这方面所遭遇的困难和挫败并非出于无知，而是因为拒绝接受自己所拥有的知识。

我认为，我们目前的处境很像细菌学家过去50年来的处境。他们在寻找有效的杀菌剂时，一心一意想培养出纯细菌，但却连连失败，因为大批真菌入侵培养皿，杀死了细菌。后来这些真菌变得很有名，但是大约在50年前，科学家就已经分离出青霉菌，并且明确描述出青

霉菌的特性。由于细菌学家深信所有的研究都必须先从培养纯细菌着手，结果反而对摆在眼前的事实完全视若无睹：没能看出讨厌的真菌才是他们真正要寻找的东西且可能的杀菌剂。几十年来，他们一直把真菌当成眼中钉，总是丢掉培养皿中遭污染的细菌，重新消毒实验设备。只有天才才能懂得，是受感染的培养物而不是纯净的培养物才提供了控制细菌的线索。当弗莱明（Alexander Fleming）“灵机一动”顿悟之后，只花了几年的时间，就开发出了今天的抗生素。

同样，半世纪以来，我们在设计工作时，一直盲目寻找基本动作，以为每一项工作都应该尽可能对应基本动作。但是许多证据都显示，真实情况恰好相反，IBM只是其中一个例子。但是我们丝毫不理会这些证据，视之为麻烦，试图以感情用事来解释，为工作设计不良而致歉。可以说，我们因为青霉素会杀死细菌，而把它丢掉，结果反而阻碍我们找到真正的杀菌剂。

我们之所以会蒙住自己的双眼，是因为汽车工业的作业方式深深影响了我们的思维。我先前曾经提到，亨利·福特坚持生产统一成品的想法混淆了我们对于大规模生产本质的理解。同样，由于福特成功地推动装配线作业方式，试图限制每个工人只负责一种操作（或一个动作），我们因此看不清科学化与系统化工作的真正意义与宝贵价值。

如果根据福特“一个员工执行一个动作”的原则，我们几乎组织不了什么工作。汽车装配线能够有效运用这个原则，有一个特殊条件：它们基本上只生产单一产品，然而其他产业大都不符合这个条件。事实上，制造业以外的行业，例如邮购公司的订单处理部门，反倒具备这个条件。但过去几十年来，我们仍然无视这些困难，努力推动“一个员工执行一个动作”的原则。我们拒绝接受现实，拒绝正视现实，因为现实状况不符合汽车装配线的形态。

即使在汽车工业中，也已经有充分证据显示“一个动作，一项工作”的观念不一定能创造出巅峰绩效。我只要举一个例子，就足以充分说明。

第二次世界大战期间，毫无技术、近乎文盲的黑人女工却生产出最复杂的飞机引擎零件。这项工作需要八十多个不同的作业，但是所采取的方式不是由一个人负责一项操作，而是出于冶金学的原因，由同一位作业员负责一项完整的工作。通常在这种情况下，都会把这类工作交由技工处理，但是当时根本找不到技工，而且需要的零件数量庞大，时间又太紧迫，根本不可能组织起合格的技术人力。于是这批非技术性女工——当时惟一可用的劳力——必须承担起这项工作。他们把每项工作都分解成80项步骤，依照逻辑顺序安排好作业流程后，每位女工都拿到一张详细的操作说明图，指示她们每个步骤应该完成的作业，之前应做的动作，以及过程中应该注意的事情。出乎所有人

意料之外，采取这个方法后，和过去雇佣技术高超的技工或采取传统装配线作业的经验比起来，生产作业反而变得更有效率、品质更好、产量更多。

在其他行业中，每当环境迫使企业放弃传统装配线作业方式时，也出现同样的结果。

一家邮购工厂最近重组了顾客来函处理部门。过去，这项工作都分解成个别的动作，由一位职员负责处理顾客投诉，另外一位处理顾客询问，第三个人则处理分期付款，依次类推。每位职员都只处理能用印好的统一格式信函回答的信件，少数需要个别处理或判断的信件，一律交由上级主管处理。现在每位职员都负责处理同一位顾客的所有往来信函——例如，其中一位职员可能负责处理所有姓氏以"A"开头的顾客。每1000封信中，大约有998封信，都能以统一格式的信函处理完毕，工作本身和从前一样，内容早已预先设定，重复性也很高，但是，职员不必一再重复相同的动作，而负责执行与邮购顾客保持关系所需的一系列动作——说得更准确一些，总共有39个动作。尽管这些非技术性的职员仍然不负责处理需要加上个人判断的少数回函，但是公司要求他们将信件转呈上级时，必须附上处理建议。结果，职员的生产力几乎提升了30%，员工流动率则下降了2/3。

然而，就我所知，只有IBM从这些经验中，获得了显而易见的结论。

我们总是对事实视而不见的原因是，我们最近才得知了解过去经验的关键。到目前为止，我们的问题一直都是：如果员工在执行整合的工作时，效能真的比只做单一动作高，那么要如何解释汽车装配线为什么能达到这么高的效率和生产力？只要“一个动作，一项工作”的观念一直在底特律发挥显著的功效，那么本书提到的经验就会被当成例外。

装配线是无效率的设计

不过我们现在知道，汽车装配线并非人类工作的完美设计，反而是不完善而且没有效率的机械工程设计。福特公司在克里夫兰建造的新厂就充分证明了这一点。他们把传统的装配线作业流程完全机械化，大幅提升了效率和产出。所有的材料处理、机器维护和例行检查都改成自动化作业，虽然总雇佣人数并没有比传统工厂少很多，但是员工不再从事生产线工作，而是负责设计、建造、维修、控制自动化设备。

换句话说，今天我们知道，只要“一个动作，一项工作”的原则能充分发挥效益的地方，生产作业就能够，也应该自动化。在这样的作业中，装配线概念对人类的工作而言，可能是最有效的原则，但在这样的作业中，人类本身的工作却漏洞百出，因此这类工作原本就应该设计为机器的工作，而不是人的工作。

对于其他所有工作而言——包括今天制造业大多数的工作和自动化所创造的所有工作，组织工作的原则在于要将一系列的动作或作业整合成一个整体。

因此，我们有两个原则。针对机械性工作，以机械化为原则；针对人的工作，则以整合为原则。两者都从系统化地将工作分解为个别动作开始，都依照逻辑顺序来安排工作，也都把注意力的焦点放在每个动作上，设法让每个动作变得更容易、更快速、更不费力气；要提升工厂整体产出，就得先改善生产作业中包含的各项个别动作。但是前者机械化地组织各个动作，以充分发挥机器的特性，也就是机器能够快速且毫无瑕疵地完成一件事情的能力；后者则整合各项作业，以充分发挥人类的特性，也就是能够将许多动作组合为整体的能力，以及判断、规划及改变的能力。

目前发生的技术改变不但有助于实践正确的原则，而且也迫使我们应用这些原则。过去有许多工作把人当成机器工具的附属品，如今我们可以通过新技术将这些工作机械化，但是其他无法机械化的工作——尤其是推动和支援新科技所需的工作——在自动化之下，只有根据整合的原则来加以组织，否则根本不可能完成这些工作。因此惟有充分了解和应用这两个原则，才能提升生产力。

究竟要自动化到什么程度、发展得多快，在哪些地方应用自动化，以及如何应用自动化，都属于工程问题，而且也已经在其他地方

讨论过了。在这里，我们要说的只是，只要工作能依照“一个动作，一项工作”的原则来有效组织，就有初步的证据显示我们能将这类工作机械化，并能因此导致效率和生产力提升。如果未能将这类工作完全机械化，应该把它看成权宜之计，是工程设计不完善的结果，而不是人类工作组织的范例。汽车装配线上的工人不是人类工作的典范，而代表了已经落伍的机械化工作形态。

但是，我们真的知道该如何组织人的工作吗？我们知道整合代表什么意义，有哪些规则吗？我们能够分辨有效和无效的整合吗？换句话说，我们知道人类要如何工作，才能达到巅峰绩效吗？

整合的规则

关于这些问题，我们还没有完整的答案，但我们确实知道其中的基本规则是什么，我们甚至知道要采取哪些工作模式，来取代汽车装配线工人的工作方式，或许最好的例子是外科医生的工作模式。

外科医生的工作基本上详细分割为许多细微的局部动作。年轻的外科医生要花好几个月的时间来练习如何在有限的空间内将缝线打结、改变拿手术器械的方式和缝合伤口。他们不断努力改进每个动作，加快不到一秒钟的速度都好，把动作变得更简单，或删除一个动作等。外科医生通过改进这些个别、局部的动作，来提升手术的整体绩效。他们严谨地依照预先规定的顺序执行这些动作。事实上，手术

小组的每一个人，不管是外科医生、他的助手或麻醉师、护士，都经过无数次的练习，因此都很清楚下一步该怎么做。外科手术实际上应用了科学管理的原则，尽管医生不一定了解这点，但是出于必要性，外科手术其实是经过整合的工作。当外科医生要为病人割除扁桃腺的时候，并不是由一位医生拿钳子夹住血管，另外一位医生划下第一刀，第三位医生切除左扁桃腺，依次类推，直到最后一位医生把止血钳拿掉，而是由一位医生从头到尾负责整个手术。

外科医生是很好的例子，显示了整合的基本规则，以及组织人类工作时，应该遵循的方向。即使工商业的工作在技巧、速度、判断或责任等层面上与外科医生的工作仍有一段差距，但如果能够采用外科手术的原则，生产力一定能大幅提升，工作也将更适合人的本性。

第一个规则是，应用科学管理的方法来分析和组织工作。的确，这类工作分析的范围比一般人所了解的广泛许多，不只能应用在体力或事务性工作上，也适用于大脑的工作。正如同外科医生的例子所显示，这种方法不但适用于泥水匠的工作，也能应用在需要高度技巧和判断的工作上，就好像动物学的分类原则能同时应用在人类与变形虫的分类上。即使是最高主管的工作也需要这样的分析。

第二个规则是，提高工作绩效最快的方法是改善个别动作或局部工作的绩效。只有改善局部绩效，才能系统化地提升整体绩效。

第三个规则（仍然是科学管理的一部分）是，这些动作的顺序必须经过系统化的设计，根据合乎逻辑的工作流程来安排。就拿之前所举的例子来解释吧：如果想让非技术性黑人女工达到与训练有素的技工同样高的工作效率，必须明确指示她们动作的正确顺序。而工作顺序安排也正是整个过程中最困难、花最多时间、修改最多次的步骤，甚至比教女工认字还要困难许多（刚开工时，有1/3的女工完全不识字）。

然而，当牵涉到职务本身时，问题不再是如何把工作分解成局部或动作，而是将工作组合成整体，这又是截然不同的任务。

我们对于这方面，已经有相当的了解。首先我们知道职务应该是工作流程中一个独特的阶段。担任这项职务的人要看得到工作的成果，或许他的职务不见得是完整的部分，但却必须自成一个完整的步骤。举例来说，金属零件最后的热处理就是这类步骤。这个步骤能够产生明显、重要而且不可改变的贡献。负责热处理设备的员工提到这套设备时，会称之为“我的设备”——就好像邮购公司里负责处理某一群顾客来函的职员会称这些顾客为“我的客户”一样。

而且履行职务的速度和步调也应该因人而异，而不应该完全依赖之前或之后职务的工作速度。员工应该有时候能做得快一点，有时候做得慢一点，而在他下游的员工应该不必完全受制于他的工作速度与

步调，不应该因为他有时做得快一点，而感受到压力，或是因为他偶尔放慢速度，就变得无事可做。

最后，IBM的故事显示，每个职务应该都具备某种挑战，包含了某些技巧或判断。对飞机工厂的女工而言，这代表她们在工作前，必须先看懂操作图，在邮购公司的例子里，职员必须做三个决定——在39种标准格式的回函中，应该采用哪一种回函，哪些顾客来函不适合用标准回函来回信，应该建议上级如何回答这些信件。无论看懂操作图或选择回函格式，都不要求员工具备特殊的聪明才智、高教育水准或重要的技能（虽然他们仍然要求员工懂得读写，能适应工业文明）。对于上述员工而言，这些都代表了真正的挑战。他们不断地说：“这个工作总是会不停冒出新的情况。”严格地说，真实状况绝非如此，但他们真正想说的是：“在这个职位上，我经常需要思考应该怎么做。”这是每个职务都应该具备的要素。

低层和高层工作或低薪和高薪的工作，主要的差别应该在于例行、重复性事务与需要技巧或判断的工作各占多少比例，要求具备的技能和判断力有多高，以及承担的职责有什么不同，也就是说，如果缺乏必要的技能或判断错误的话，会对组织整体绩效产生多大的影响。但是和机械化工作不同的是，绝对不应该有任何工作完全不需要任何技巧或判断，即使是最低层的人员工作都应该需要一些规划，只不过需要的是比较简单的规划罢了。

在实务上则会有很大的差异。有的工作比其他工作需要整合更多简单的作业，才能构成一个完整的工作，不同的工作也需要不同程度的技巧和判断，但一般而言，我们可以说，工作中需要越多的人工作业技巧，那么就应该把越少的基本步骤整合为一项工作；需要的判断越多，就越需要把较多的基本步骤组合在一起。

组织人力来完成工作

到目前为止，我们一直都在讨论如何设计工作，让人力达到最佳绩效。当然，这只反映了一半的问题，我们必须组织人力来完成工作。

一般所理解的科学管理理论的假设是，当我们安排人的工作时，把人力当成机器一样，也就是把每个人的工作以序列方式相联结，就能发挥最大的工作绩效。我们现在知道这种说法并不正确。员工在独立作业或团队合作时，工作绩效都很好。

只要能够将整合好的工作组织成为一个人的工作，那么就很容易发挥良好的效能。

电话安装人员是最好的例子。安装电话是一项独立进行、经过整合的工作，不需要高度技巧或判断，说明书几乎详述了安装人员可能遭遇的所有状况，但一位资深电话安装人员曾经告诉我，其中所涉及的技能和判断已经足以让“每一次电话安装作业都是一项挑战”。不

过电话公司从来都不需要打电话问我满不满意电话安装服务，也从来不曾听说电话公司必须督导或检查电话安装人员的工作。

未来的技术变化将大幅增加个人工作——例如维修工作，但是绝大多数工作仍然需要两人或多人共同合作，团队工作仍然会是常态。

幸运的是，关于团队运作方式，我们已经具备了许多知识，以下是几个例子：

包装巧克力糖的时候，女工两人一组，面对面坐着，一起把巧克力盒装满。几年前，糖果公司推出奖励措施，凡是超过标准产量的女工，酬劳将大幅提高。例如，每小时包装30盒巧克力的女工拿到的工资将比只能包装20盒巧克力的女工整整多一倍。结果完全出乎大家意料之外，几个星期内，女工就形成了自己的“斯达汉诺夫制度”（苏联鼓励员工以竞争方式提高工作效率的奖励制度）。举例来说，星期一由第一组女工超越所有生产标准，领到了高额奖金。其他四组都把产量维持在标准产量（这是很容易达到的目标），把多出来的时间拿来协助“突击队”达到最大产量，拿到最高的酬劳。星期二，则由另外一组女工担任“突击队”，其他女工则组织起来协助她们达到最大产量，依次类推。采用这种方式，所有女工都能拿到最高的酬劳，比任何一组独立作业所获得的酬劳都多，即使她们可能总是超出标准产量25%。（令人感到意外的是，结果公司也以最低的单位成本，获得最大的产出。）

另外一个可以媲美的是IBM团队的例子，是第二次世界大战的飞机引擎工厂。这座工厂由4~6人一组负责安装汽缸头和活塞。由于时间的压力，工程师来不及规划出每个人工作的所有细节，结果令他们大吃一惊的是，每个小组都自行规划工作组织和工作步调、节奏，并且设计团队结构。小组之间开始互相竞争，看看谁做得最快，不合格的件数最少，而小组自行发展出来的生产标准也远高于工业工程师心目中的生产标准。

当工作变得太庞大、太复杂，也太繁重，以至于个人无法负荷时，就应由一群人以有组织的团队形态来完成工作，而不是用机械化的方式把一群个人连接在一起。一起工作的一群人形成了一个社会团体，在工作关系之外，也建立起人与人之间的关系。当工作组织阻碍或抵触了这类群体组织及其社会需求时，受害的总是工作。

因此，有效组织工作的第一要件是，应该设法运用群体的力量和社会凝聚力，提升工作绩效，或至少应该避免两者彼此冲突。

为了达到这个目的，必须有工作让群体来完成，也就是说，以团队方式工作的一群人，他们的任务必须是整合了许多动作之后的完整任务，在生产流程中自成一个特定的阶段，而且包含了某些技能或判断上的挑战。

更重要的是，个人必须组成真正的团队，目的是为了一起工作，而不是彼此对抗；企业奖励团队共同努力的同时，也奖励个人的努力；团队成员认为自己和周围的伙伴同属于一个有凝聚力的社会单位，他们为自己感到自豪，对于伙伴和团队的表现，也深深引以为傲。组织工作时，应该设法让个人的能力和表现无论对自己还是整个团队都有所助益，同时提升个人和团队绩效。虽然个人的动作及其顺序早已通过工作分析而预先设定，应该也要从团队的角度加以考虑——团队成员在安排动作时，应该尽量符合团队需求——例如改变位置，把原先为一个人设计的动作改成两个人的作业形态。

即使在汽车装配线上——有效群体组织的反面——能够从一项作业转换到另外一项作业的能力也能提高绩效和员工的满足感。克莱斯勒的实验就证明了这一点。20世纪30年代，克莱斯勒曾经进行一连串实验，让作业员随着他们所组装的汽车移动，从一项作业转换到另外一项作业。10年后，查尔斯R.沃克在《装配线上的员工》一书中指出，（As reported in The Man on the Assembly Line (Cambridge,Mass.,Harvard University Press,1952).）在新英格兰一家新的组装厂中，专门负责在装配线上临时补位的“机动人员”反而工作满足感较高，倦怠感较低，同时也有强力的证据显示，他们的工作表现也比较好。

人员安排

但是组织人力完成工作也意味着必须把人放在最适合他的职位上。

我们投入大量的时间和金钱来筛选员工，然而，筛选只是消极的过程，我们通过这个过程，淘汰掉不适合的应征者。但是企业需要的绝不仅仅是还过得去的绩效，企业需要员工充分发挥潜能，达成最佳绩效。员工需要的也不仅仅是能有所表现的职务，他需要的工作必须能为他的能力和才华提供最大的发挥空间，给予他最大的机会持续成长和表现卓越。IBM的做法导致工厂领班和员工努力把每个人放在最适合的位子上，IBM高层主管认为这是IBM最有价值的成就之一。

在任何特定时间内，如何分配员工的工作，以及把哪个员工放在哪个位置，决定了他是否能成为有生产力的员工，也决定了他究竟能为企业的经济和社会优势加分，还是减分，以及他是否能从工作中获得满足，实现自我，而这一切有很大部分都取决于企业是否能好好管理员工。

几年前，通用汽车公司针对工厂领班做了一次调查，调查主题是：“什么时候90天才会等于30年？”通用汽车指出，通过90天试用期考验的员工很可能此后30年都会留在公司工作。因此当上司决定最初三个月要分派新人做什么工作时，他做的其实是新人攸关一生的决定。

通用汽车强调这个决定的重要性，尽管他们的观点没错，却只说明了目前企业在分派员工职务时，做法是多么短视，因为我们不可能在90天内决定员工最适合的职位。

许多人都自有一套决定职务的小技巧。我们的经验是，很多装配线上的员工最后都留在他们觉得有归属感的职位上，但是他们通常都先花了多年的时间在不同的工作岗位游走，这是个散漫、耗时、令人深感挫败的过程。沃克在前面提到的研究中调查了一家才创办了四五年的汽车组装厂，他发现没有几个装配线上的工人真正适合现在的位置。

因此在管理员工和工作时，最重要的任务之一是把安排员工职务视为持续性且系统化的努力。不能在新人刚来时就决定，而必须等到他花时间了解工作，公司也对他有更多的了解之后，才真正指派他工作，而且也不是一旦做了决定，就绝不更改，必须不断检讨工作分派是否合适。

许多证据都显示，即使是最低层次、完全非技术性，而且非常重复性的工作，甚至即使是完全机械化的作业，员工的情绪、能力、态度和技巧上的差异仍然会影响到产出和绩效。我们也知道，过去假设员工不想工作，其实完全不正确。人类不但在精神和心理方面需要工作，而且每个人通常都想做一点事情。我们的经验显示，一个人擅长的事情，通常就是他想从事的工作，工作意愿通常都基于工作能力。

因此所有企业都应该把员工职务安排当做头等大事，无论企业把先进技术用在什么地方，职务安排仍然非常重要。过去有的人认为，企业可以把工作组织得完全不受个人的贡献、技能、判断的影响。在新科技下，这样的观念再也站不住脚，因为这类工作不应该由人来做，而应该交由机器来完成。现在越来越多的人独自工作，不需要密切督导，他们或是采取独立作业方式，或是组成工作小组，担任维修人员、修理工、查账员等，他们能否达到高产出和高绩效，完全要视他们的工作意愿，尤其是把工作做好的意愿而定——换言之，是否适当安排员工职务非常重要。

我知道，在美国典型的中型企业中，为了维持人事部门的活动，平均每年每位员工的平均成本是67美元。许多人事主管认为这个数字实在太小了，还不到工资总额的2%，但是只要把这个金额的1/4真正用在合理安排员工的职务上，我相信，我们的员工绩效和工作动机都会突飞猛进。



第23章　激励员工创造最佳绩效

需要怎样的激励——“员工满意”还不行——企业需要责任心——负责任的员工——高标准绩效——能按目标来管理员工吗——管理的绩效——让员工了解情况——拥有管理者的愿景——参与的重要性——切萨皮克俄亥俄铁路公司的例子——工厂中的社区活动

一个人很满意他的工作，可能是因为他能从工作中获得真正的满足，也可能是因为这份工作足以让他养家口。一个人不满意他的工作，可能是因为他无法从工作中获得满足，也可能是因为他想要有所长进，想要改善他和所属团队的表现，想要完成更大更好的任务。而这种不满其实是公司能在员工身上找到的最宝贵的态度，是员工对于工作的荣誉感和责任感最真实的表达。然而，我们无法分辨员工之所以感到满意是出于工作上的满足感，还是因为对工作漠不关心；也无法分辨员工不满意是因为工作上得不到满足，还是因为希望把工作做得更好。究竟多高的满意度才能称之为满意，我们也没有固定的衡量标准。如果问员工：“你认为这里是适合工作的好地方吗？”70%的员工回答：“是”，这究竟代表“高满意度”、“低满意度”，还是有

其他意义？而这个问题又代表什么意义？每一位管理者都能以“是”或“否”来回答这个问题吗？我们能衡量公司的具体政策是否有效吗？如果问：“你觉得在目前的时间规划下，你能够有效率地工作吗？还是常常需要等候零件？”这就是个有意义的问题。“停车位够不够？”也是个有意义的问题。但是“满意”却是无法衡量、没有意义的用语。

没有人知道我们试图从满不满意的角度来衡量的事情，有哪些对于我们的行为和绩效有任何影响，以及影响有多大。从激励员工的角度来看，对同事的满意度会比对工作环境的满意度还重要吗？还是两者都重要？我们其实并不清楚。

但是更重要的是，满意并不是充分的工作动机，只能算消极默许。对公司极度不满的员工可能选择辞职，或即使他留下来，很可能心怀怨恨，处处和公司及主管唱反调。但是满意的员工又会怎么做呢？毕竟企业一定会要求员工心甘情愿地投入某项工作，必须展现绩效，而不是默许而已。

企业之所以关心满意度的问题，是因为领悟到在工业社会中，恐惧不再是员工的工作动机。但是企业不直接面对恐惧不再是工作动机后所制造的问题，反而将焦点转移到员工满意度上。我们需要采取的做法是以追求绩效的内在自我动机，取代由外部施加的恐惧。惟一有效的方法是加强员工的责任感，而非满意度。

我们无法用金钱买到责任感。金钱上的奖赏和诱因当然很重要，但大半只会带来反效果。对奖金不满会变成负面的工作诱因，削弱员工对绩效的责任感。证据显示，对奖金感到满意未必足以形成正面的工作动机。只有当员工出于其他动机而愿意承担责任时，金钱上的奖赏才能发挥激励作用。当我们研究因工作量而增加的奖金时，就可以清楚地看到这点。当员工已经有意愿要追求更高绩效时，发奖金才能导致更高的产出，否则反而有破坏力。

人们究竟想不想承担责任的问题，过去已经讨论了几千年，今天产业界又把它拿出来讨论。一方面，人际关系学派一直告诉我们，人们想承担责任，的确，他们必须负责任；但另一方面，管理者却又告诉我们，人们害怕负责任，简直避之惟恐不及。

两方面的证据都不太有说服力，但是所有的讨论也都文不对题。员工想不想承担责任根本无关紧要，重要的是企业必须要求员工负起责任。企业需要看到绩效，既然企业不能再利用恐惧来鞭策员工，只有靠鼓励、诱导，甚至必要时要推动和促使员工负起责任来。

负责任的员工

我们可以通过四种方式来造就负责任的员工，这四种方式包括：慎重安排员工职务、设定高绩效标准、提供员工自我控制所需的信

息、提供员工参与的机会以培养管理者的愿景。四种方式都非常必要。

有系统而慎重地持续安排员工到适当的职位上，从来都是激发员工干劲的先决条件。最能有效刺激员工改善工作绩效、带给他工作上的自豪感与成就感的，莫过于分派他高要求的职务。只求过关就好，往往消磨员工的干劲；通过努力不懈和发挥能力，专注于达到最高要求，总是能激发员工的干劲，这并不表示我们不应该鞭策员工工作，相反，我们应该让他们自我鞭策。惟一的办法是提升他们的愿景，把焦点放在更高的目标上。

一般员工的产出标准通常必然都是最低标准，因此不可避免的，会误导员工。企业甚至不应该公布这个最低标准（而且超过标准的人甚至还可以获得额外奖赏），以免员工会认为这个标准代表常态。的确，这样做很可能反而对轻易就能“超越标准”的优秀员工产生负面效应。他要么刻意压低产出，以免凸显同事能力不足；要么失去了对管理层敬意，因为他们居然如此无知，以至于定出这么荒谬的低标准。每当管理层试图提高标准时，他会第一个站出来抱怨。

IBM决定取消通行标准，让员工决定自己的工作标准，是很正确的做法，而结果也证实了这点。IBM的成功显示产业界应该更进一步为员工设定真正的工作目标，而不是设定产出标准。我们或许应该从员工需要有什么贡献着手，而不是从员工实际上能做什么着手。针对每一

个职务，我们都应该有办法说明这个职务对于达成部门、工厂、公司的目标应该有什么贡献。因为新技术带来的新工作，必须以目标来取代最低生产标准。但是即使是今天组装厂中的机械性工作，如果我们在工作中加上一些技能和判断上的挑战，仍然可以设定有意义的目标。要激励员工达成最高绩效，同样重要的是，管理者也必须针对决定员工表现能力的各种管理功能，设定高绩效标准。

为了激励工人获取最佳绩效，还有一件很重要的事情要做，那就是管理层必须对自己的工作绩效提出高标准。因为较好的管理职能，是决定工人能否达到最佳绩效的关键。

最打击员工士气的事情莫过于，管理者像无头苍蝇般瞎忙时，却让员工闲在那儿无所事事——无论员工表面上多么庆幸可以领薪水不做事，在他们眼中，这充分显现了管理者的无能。妥善拟订进度，让员工随时都有事可做，可不是一件小事；让设备保持在一流状态，勤于保养，或在机器有故障时，能立刻修好，也不是小事。最能激励员工绩效的就是把内部管理事务处理得无懈可击，通过这些活动向员工展现管理者的才干和他对待工作的认真态度，也直接反映出管理者的能力和标准。

这个原则无论对销售人员或机器操作人员，对办公室职员或工程师都一样适用。管理能力的第一个考验，就是管理者是否有能力让员工在干扰最小的情况下，发挥工作最大的效益。最浪费成本的莫过于

办公室主管一早上班后，让部属等着他看完所有的信件，并且加以分类，到了下午才拼命压迫下属赶工，以弥补上午损失的时间。如果工厂领班只顾着自己在工具房找替换零件（他早在一个星期前就应该采购的零件），让其他工人站在一旁无事可做，他对削减产出的影响将甚于工会的呼吁。而如果总工程师储存了一批“备用”人手，把他们放在虚设的职位上，也会严重打击士气。这类规划不良的状况会降低员工对管理层的尊敬，让员工认为公司并不是真的在意他们的表现，因此也降低了他们为公司奉献的意愿。当有人说，这好比“犯了谋杀罪以后，居然还能若无其事地走开”，已经够糟了，但是拿下面一句话来形容公司的状况，杀伤力更强：“就好像在军队里一样，先催促你快一点、快一点，然后又要你等半天。”

一位聪明的工厂主管有一次告诉我，他只想让领班做好几件事情：保持部门和机器一尘不染，总是在三天前就把该做的工作规划好，确保工厂拥有最新的设备，以及适时更换老旧的工具，除此之外，其他什么事都不必管。他的继任者引进了一大堆人事管理的技巧和花招，花了很多时间和金钱来筛选领班、训练领班，向他们发表一堆人际关系的谈话。然而，却从来无法追上前任所创下的生产记录。

让员工了解情况

要根据目标来衡量绩效，需要有充足的信息。问题不在于员工需要多少信息，而在于企业为了自身利益，必须让员工了解多少信息。

员工必须获得多少信息，才能承担起企业要求他的绩效？还有，应该什么时候获得这些信息？

员工必须有能力控制、衡量和引导自己的表现，应该知道自己的表现如何，而不必等别人来告诉他。有关工作程序和信息流通的规则既适用于管理者，也适用于一般员工。

但是企业也必须设法让员工为后果负责，他应该知道自己的工作和整体有何关联，他也应该知道他对于企业有何贡献，以及通过企业对社会有何贡献。

我明白要提供员工工作所需的信息并不容易，需要新的技术。数字本身通常都有完整的记录，但是要快速把信息传递给员工，就需要借助新工具。如果缺乏信息，员工就没有足够的诱因和方法来提升绩效。

要提供员工关于企业，以及他对于企业有何贡献的信息，就更困难了。传统数据对他而言，大半都毫无意义，尤其是如果信息还是以传统形式呈现，又加上一贯的时间延滞的话，就更加没有意义。不过管理者仍然应该尽量提供信息——不是因为员工要求看到这些数据，而是因为这么做才符合公司最大利益。即使尽了最大的努力，或许还是不可能把信息传递给大多数员工，但是当管理者努力把信息传达给

每位员工时，他才有可能接触到在每个工厂、办公室或分店中影响公众意见和态度的人。

拥有管理者的愿景

职务安排、绩效标准和信息是激发员工责任感的条件，但是它们本身并不会提供这个动机。只有当员工拥有管理者的愿景时，也就是说，如果员工能站在管理者的角度来看待企业，认为自己的绩效将影响企业的兴衰存亡，那么他才会承担起达到最高绩效的责任。

今天，许多人经常谈到如何“赋予”员工对工作的自豪感、成就感，以及受重视的感觉，但是别人无法“给”你荣誉感、成就感和受重视感。员工不会因为公司总裁在信中称呼他们“亲爱的同仁”而感到更受重视，总裁只是凸显了自己的愚蠢罢了。自豪感和成就感都必须源自于工作本身，无法衍生自工作以外的事物。员工或许极为珍视公司为了感谢他25年来忠诚的服务而颁发的纪念章，但是只有当纪念章确实象征了他在工作上的实际成就时，员工才会感激公司的安排，否则就只会被看成虚情假意，反而容易招致不满。

当员工确实做了值得骄傲的事情时，他们才会感到骄傲，否则就是不诚实，反而有杀伤力。只有当员工确实有所成就时，他们才会有成就感，也只有当他们承担了重要的任务时，他们才会觉得自己重

要。真正的自豪感、成就感和受重视感是奠基于积极、负责地参与有关自己工作和工厂社区管理的决策。

最近，切萨皮克俄亥俄铁路公司的员工提供了一个令人印象深刻的例子。1953年11月14日出版的美国《商业周刊》报道了这个故事：

本周一批切萨皮克俄亥俄铁路公司的员工走进董事会的豪华办公室中，展示他们的骄傲与喜悦：他们为重建亨廷顿工厂所构思的模型。

这个模型是由60位铁匠、电工、木匠、引擎技工和学徒出于对工作的热爱，经过六星期马不停蹄的努力（而且大半利用公余时间）完成的。切萨皮克俄亥俄铁路公司高层估计，类似的规划可能要花30个月到3年的时间才能完成，由此可见这次集体努力的规模是多么庞大。

最初之所以会引发这个想法，是因为切萨皮克俄亥俄铁路公司领悟到亨廷顿工厂必须重建，才有办法维修柴油引擎火车头。于是，在厂房中上班的员工开始在午餐时间讨论重建计划。

根据主管斯莱克的说法，1928年建好的旧厂房设计得很糟糕，早就让员工受不了了。举例来说，车轮厂竟然离设厂地点很远，只好大老远把轮子运过来。

那天中午，谈话内容很快就落实为具体方案，每个人都提议如何解决自己厂房现有设计上的问题。他们的上司斯莱克仔细聆听各种建议，并且详做笔记。他找了绘图员把构想画成蓝图，然后邀请所有人参与整个规划工作。最后的成品就是本周在董事会中展示的模型。

整个计划除了让员工很开心外，还有几个极具说服力的优点：整个重建工程的预估成本大约在250万美元，远低于管理层原本预期的1000万~1500万美元，真是大快人心。

当然，需要重建整个厂房的机会并不多，但是管理者不停地会碰到需要设计个人职务或团队工作的问题。

我们总是设法把工作分解为小单位，依照逻辑顺序安排工作流程，但是却没有理由一定要由工程师来为员工分析工作、安排流程，这种做法无非是迷信应该区分计划和执行罢了。我们有充分证据显示，如果负责执行工作的人能预先参与工作的规划，那么计划将会更加完善，这正是“工作简化”技术的精髓所在。而30年来，这种做法显然非常成功，无论应用在什么地方，都产生一致的成效：工作的规划更加完善、绩效更高、员工也不再抗拒改变。难怪切萨皮克俄亥俄铁路公司早在员工主动参与厂房重建计划之前多年，就已经开始在工厂推动工作简化计划了。

工厂中的社区活动

但是参与规划自己的工作并不是培养管理者愿景的惟一方法。员工还必须有机会在工厂社区中担当领导，这是获得实际管理经验的最佳途径。

一个人能在工厂社区中挑起领导重担并赢得尊敬的特质，通常不见得符合管理职位所需要的特质。然而，企业肯定和奖励员工的惟一方式通常都是升迁。无论升迁机会是多么丰富，升迁制度是多么公平，员工中总是会有一些广受尊重的领导人物没能更上一层楼，他们因为失望而开始和公司唱反调，以继续发挥他们的领导才能。难怪有这么多工会领袖选择工会为他们事业发展的舞台，因为企业无法通过升迁制度肯定他们的领导才能。

著名的工会领袖鲁瑟（Walter Reuther）正是其中一个杰出的例子。毋庸置疑，鲁瑟深信自由企业制度不是那么理想，他的想法主要是根据一个前提——好的制度应该早就发掘并且重用像他这样的领导人才。我也认识许多不管在气质或外表上都极端保守的工会干部，他们对工会活动发生兴趣，主要是因为一直无法获得上司赏识，在公司里老是当不上主管。

在每个企业中，员工都有机会在管理员工的同时获得管理者的愿景。在每个企业中，也都有许多活动不属于企业经营的范畴，而是工厂社区活动。这些活动必须有人负责，但这些活动通常又和企业经营没有直接的关系，对于企业成败的影响也微乎其微，因此不需要由管

理层来主事。例如，这些活动可能包括红十字会的献血活动、圣诞晚会、排轮班表，或安全措施、员工餐厅或员工出版品的设计规划。每一项活动本身似乎都不是那么重要，但是加总起来又很庞杂。对员工而言，这些活动非常重要，因为直接影响到他们的社交生活。

信息服务领域也是员工可以自行规划推动的部分。例如，发行员工年报，为新进人员撰写员工手册，规划有关新技术、新技巧、顾客服务，或如何答复顾客来电的培训课程。

如果交由管理层负责这些计划，而不是迫使员工自行负起责任，公司就丧失了培养员工像管理者那样看待问题的大好机会，而且对企业经营也没有好处。管理者需要忙的事情已经够多了，不需要在运营重任之外，还负责规划其他非经营性质的活动。更何况要办好社区活动，需要花费许多时间和人力，如果全部由管理者操控，而不是让员工充分发挥热情和才干，将会格外招致批评与不满。例如，由企业主管负责的公司餐厅不就老是令员工怨声载道吗？

我要声明一点：我相信在企业经营的领域，员工不能享有同样的参与度。由于员工不需担负“责任”，自然也就没有“职权”。我也不希望看到一般企业中出现更多的社区活动——事实上，我认为在许多企业中，还应该减少这类活动。我并不主张企业有更多的幕僚人员、更频繁的会议，以及其他组织虚胖的症状。我只是主张反正都要

做的事，就应该以合情合理的方式把它做好，但是用较少的人力来做，而且由工厂中的社区自行负责。

应该以高标准来要求这些活动的品质，的确，这些活动提供了绝佳的机会来展现绩效标准的真正意义，但是应该由工厂社区来负起实际的责任，员工可以借此培养管理者的愿景，并且因此深受激励，努力追求最高绩效。

要发展出足以取代恐惧的工作动机并不容易，但是却非这样做不可。今天，我们拥有充足的工程知识，能够有效设计个人和团队职务，以达成最高绩效。我们也拥有社会知识，知道如何组织人力来达到工作效益。在新科技之下，我们还有一套生产和销售系统，可以提供员工发挥才干、满足成就动机的空间。如果员工本身没有表现的欲望，那么即使有这些机会，也终究无法开花结果。在办公室中消除恐惧是件好事，但是单单消除恐惧还不够，我们需要更积极的激励措施——包括慎重的职务安排、高绩效标准、提供员工自我控制的充足信息，以及员工能像负责任的公民一般，参与工厂社区的事务。

我称前一章为“宣言”，本章其实也一样。这两章虽然只提纲挈领地针对如何管理员工和工作，举出部分成功的案例，不过就我所知，还没有任何企业全面推动这方面的尝试。

到目前为止，我们已经了解了很多。我们知道应该做什么，至少知道比起目前的进展，还有许多应该做的事情。当然我们很有理由期望20年后，今天的目标变成已经达到的成就，而今天的宣言也将成为历史。



第24章　经济层面

金钱奖励不是动力的源泉——严肃决策已迫在眉睫——对收入和就业的期待得到了保障——对利润的抗拒——利润分享和股份分享——“没有销售，便没有工作”

首先是企业将薪资看做成本，要求薪资必须有弹性，而员工将薪资看做收入，要求薪资稳定，两者之间有很大的分歧。只通过可预测的薪资和雇佣计划，才能解决这个冲突。（更详细的讨论，请参见拙著《新社会》（The New Society），page 232 ff.）

要求企业给予员工绝对的工作保障——例如工会所宣传的“保障年薪”制——就好像承诺一个人可以长生不老一样疯狂。这种承诺根本毫无价值，因为在经济萧条的时候，根本无法兑现这张支票。如果普遍实施保障年薪，整个经济体系将变得僵硬而没有弹性，经济萧条将无法避免，而且更加严重。意大利承诺“保障就业”的例子正充分证明了其中蕴涵的危险。在第二次世界大战后意大利经济崩溃的那段黑暗日子里，意大利政府颁布了一项法令，规定除非企业面临严重的

经济困境，否则严禁雇主解雇正式员工。结果在意大利没有人敢雇佣员工，因为一旦雇佣了任何人，他们立刻就变成正式员工，必须终身雇佣，不得任意解雇。因此，企业宁可放弃扩张计划，也不敢雇佣更多的人。尽管当时意大利北部工业区的电力严重不足，电力公司宁可延长原本的建厂计划，也不愿意雇佣更多建筑工人，以免5年后就没有工作给这批人做。通过这项法案的原意是为了预防失业问题——就1945年或1946年的情况，这样做或许有其必要性——但结果却成为意大利人大量失业的主要原因。然而没有人敢公开表达反对意见，更遑论提议修改或废除这项法令了。由于这个法案已经贴上了“保障就业”的标签，早已变成工会中最神圣不可侵犯的圣地。

我们需要的不是长生不老的保证——工会传统的“保障年薪”诉求。我们需要的是寿险计划，这是企业做得到的。（在1954年1月刊的《Personnel》杂志中，就描述了位于新泽西贝勒维尔的一家小公司Resistoflex Corporation所实施的简单而有效的计划。）

大多数公司都可以根据过去经验，预估雇佣人数在一年内大幅滑落的可能性。（对大多数美国企业而言，1937~1938年是企业雇佣人数降幅最大的时期。）根据这些经验可以推算出今天的员工可能面临的最恶劣情况，如此预估的雇佣人力和收入状况将远超出员工的预期。只有一小部分企业曾经碰到过一年内工时下降1/3的情况，而即使是工时滑落了1/3，仍然意味着有八成员工未来12个月的工作时数是目前的

80%。而能够预期未来能拿到目前收入的八成，已经足以让员工规划未来的预算。

一旦有了这样的预期，企业和员工的风险就有了限制。当然天有不测风云，如果公司破产或整个产业崩盘，即使预估了雇佣人力和收入状况，也无法保障工作。但是这就好比因为火险不能赔偿龙卷风造成的损失，就说火险不好一样荒谬。

到目前为止，我们已经积累了充足的经验，因此知道只要妥善执行，企业将能直接受益于稳定的雇佣和薪资政策，并且削减运营成本。这不是慈善活动，也不应该把它当成慈善活动。的确，能够稳定运营，削减成本，才能发展出成功的可预测薪资与雇佣计划。

其中一个例子是铁路的维修作业。过去维修工作都是根据目前营收状况来进行的。然而，这表示大多数的维修都是在交通最繁忙的时候进行，也就是说，维修工人花在等候火车通过的时间总是比实际工作的时间还要多。后来铁路公司固定编制预算来进行铁路维修，同时在交通低谷时间进行密集维修，结果成本降低了1/3。他们在12个月内一直维持稳定的雇佣人力，波动幅度不超过10%。

新技术将迫使企业实施稳定的雇佣政策。一方面自动化设备需要以稳定的速率持续运转，训练有素、具有专业技能的员工也是企业几

乎无法替代的投资。无论情景好坏，企业为了自身利益，都必须尽一切努力留住人才。

在现代经济体系中，人类有史以来首度有机会解决经济弹性和经济保障之间长久以来的冲突。一旦解决了这个问题，将能大幅强化企业实力，减少经济负担。IBM的例子就是明证。

但如果企业经营者未能了解这个道理，并且以此为行动的原则，将会被迫采取“保障年薪”之类的政策。我们有充分的理由强调，在现代工业社会中，员工已经成为“中产阶级”，但是象征中产阶级地位的向来都是稳定而可预期的周薪或月薪，而“无产阶级”最显著的象征则是按时或按件计酬的工资。

我们也明白，对大多数员工而言，最重要的是保障他们持续工作。相比较之下，例如养老金或医疗等其他保障反而变得无关紧要。不管我们的工会在今年或明年提出保障工作的要求，这个问题迟早都会出现，因为它呼应了社会现实。管理层只有在能兼顾企业与员工利益的雇佣人力与薪资预测计划，以及对两者都造成伤害的“保障年薪”之间做选择，选择究竟要解决长期以来的冲突，以强化企业体质，还是宁可相信经济永远繁荣的虚假承诺，结果反而制造了新的痛苦和更多冲突。

对利润的抗拒

要克服员工对利润根深蒂固的抗拒，可预测的收入和雇佣计划或许也是关键。对自由经济危害最大的莫过于员工对利润的敌意。到目前为止，我们采用的疗法都只能治标，而不能治本。

表面看来，利润分享显然是个解决问题的方法。从100年前开始，企业界已经在尝试推行利润分享制度，然而结果并不太振奋人心，大企业的施行效果尤其不理想。当企业获利高，员工也分得多时，这个计划广受员工欢迎。但是真正困难的是，必须说服员工因为企业随时都可能面临亏损的危险，所以必须把利润拿来发展他们未来的工作，强化未来的生计，而这是利润分享计划所做不到的。相反，依照一贯的利润分享方式（员工年终分红），员工认为企业轻而易举就可以获利（高利润），他们因此可能觉得公司获利是一件好事，甚至相信他们的工作绩效关系到年终可以拿到多大面额的支票（尽管实际状况可能连最大力支持利润分享制的员工，都难以打动）。不过，员工并不会因为利润分享制而了解利润的功能，不会明白对企业而言，利润是绝对必要的，否则就会面临亏损和经济衰退。利润分享也许缓和了原本的问题，而只要能缓和这个问题的方案，都会受到欢迎。但至少就目前的形式而言，利润分享制还不能提供我们需要的解决问题的办法。

同样，虽然普及股权分享制符合企业和社会的利益，但是认为员工只不过因为拥有公司10股、25股或100股的股份，就会改变对利润的

态度，也未免太天真了。员工之所以反对利润，在经济利益之下还有更深层的原因——乃是根源于员工对于个人目标必须屈从于企业缺乏人性的目标和规定所产生的反感。如果就员工拥有百分之百股权的公司及国营企业的经验看来，即使完全让员工分享股权，也不是办法。10年、20年后，美国上市公司大半的股份将直接或间接落入企业员工或他们的退休信托基金、投资信托基金、保险基金手中，但即使如此，也不会改变企业员工对于利润原则的抗拒。

这些立意善良的认真尝试之所以无法奏效，可能是因为焦点偏离了员工的工作，然而在企业中，最与员工利害相关的还是工作。所以员工必须了解，他们的工作完全系于企业的利润，企业有利可图时，员工的工作才会更好、更有保障、更愉快。这些计划的目的都是希望借着让员工感觉像个“所有者”而接受利润的观念。然而工作才是员工在企业中真正拥有的东西，利润分享或股权分享都不是核心，只是附加品而已。

只要员工把获利当成企业的目的，他就会认为自己的利益和企业利益之间有基本的分歧，而且更加迷信“生产会创造利润”的传统说法，换言之，他坚信自己创造了利润。任何论点都无法让他看清“为使用而生产”及“为利润而生产”这种古老对比的谬误。但是如果企业的目的是创造顾客，那么两者应该协调一致，毫无冲突。因为如果企业不销售产品，就不能提供工作机会。（克朗·泽勒巴克公司副总

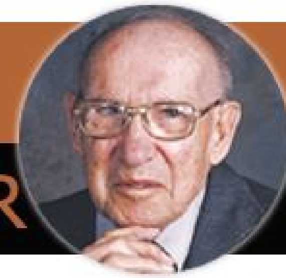
裁赫隆（Alexander R.Heron）在他的著作《没有销售，就没有工作》（No Sale,No Job，New York：Harper & Brothers，1954）中提出相同的论点。）

或许在20世纪30年代，当IBM经营团队有感于应该负责维护员工的工作机会，而决定开发新市场时，他们提供了解决这个问题的线索。因为这个决定把利润从由员工供应、但被公司夺走的东西，转变为由市场供应、且公司和员工都同样需要的东西。员工因此认识到自己与公司其实休戚相关，双方都同样需要利润。

企业或许能充分运用利润分享制来加强有关雇佣人力和收入的预测。的确，根据过去的经验，我认为在运用利润的所有方式中，员工可能最想要这种方式。但是在任何与员工分享利润的尝试中，这些都还是次要的，或许更重要的是，企业经营者对于维护员工的工作机会必须许下坚定的承诺，以及必须设法让企业的成功与员工的工作保障之间，建立直接而明显的关系。

但基本上，这种方式是健全而有效的，显示出企业的利益与员工的利益其实是一体的，管理层在追求企业利益时，同时也满足了员工的利益；管理层自认是为员工创造就业机会和捍卫工作的人。更重要的是，这种方式显示，对于员工和他的工作而言，利润都是绝对必要的。

显然我们还缺乏这方面的知识和经验。到目前为止，我们只能描绘出一些粗略的方法，但还不是很清楚究竟应该怎么做。毕竟直到最近几年，我们才在经济上有了基本的领悟，知道员工应该看清楚，为了自身利益着想，他们不该问："利润是不是太高了？"而应该问，"利润够高了吗？"员工无法从"经济教育"中学到这个观念——即使是真正的经济教育，而不仅仅是宣传，也无法教导他们这点。必须由管理者采取明确的行动，让企业的目的和员工的目的趋于一致，同时建立起双方互惠的关系和对充足利润的共同依赖，才是根本之道。



第25章　主管

主管是“管理员工”的吗——为什么主管必须要成为管理人员——主管的职责是什么——主管的两项工作——今天的混乱状况——缩减主管管辖的人员数目是错误的选择——主管需要什么——主管的工作目标——主管与工人的提升机会——主管的管理现状——主管的职责是什么——更需要的是经理，而不是主管

第一线主管并非“管理员工的管理者”。无论是设计工作、组织人力来完成工作、适当的激励措施、员工与企业的经济关系，或组织的精神、原则和实务，都不是由主管决定的，甚至也不太受主管的影响，而是由公司高层所发动的，同时员工很清楚这个状况。即使是最优秀的主管都无法取代糟糕的员工管理原则和实际做法。今天许多管理者喜欢在口头上过度强调主管的重要性，这种做法可能有害，因为有时候管理层误以为他们因此可以卸下管理员工的责任，只要张口督促主管把工作做好就成了。

不过，第一线主管（不管称他们为“领班”、“组长”或“科长”都好）能帮助管理层了解员工的需求，以创造最高绩效。员工的工作能力取决于主管的规划能力，员工的工作绩效究竟是卓越还是平庸，也要视主管在培训员工和安排职务上的表现而定。

第一线主管必须好好安排工作进度，让工作能够平稳地进行。他必须确保员工有完成工作所需的设备、合理的工作环境，同时也能和同事一起在有组织的团队中工作。他也须负责让员工具有工作意愿和能力。他必须为自己所督导的小组设定工作目标，但目标必须以企业整体目标为依据，同时根据小组目标和每位小组成员一起发展出各自的绩效目标。他还必须承担起安排职务的主要责任，并且应该负责在第一线发掘团队成员的领导潜力。

今天的混乱状况

上面提到的这些要求，要比今天企业所提出的对主管的要求低得多。企业的种种要求只有无所不能的天才才办得到。我们甚至还没有提到辅导员工、传授经济观念或代表管理层向员工说明事情等事项，这些事情应该是由位居要津的干才来负责的重要职务。

主管的职务设计多半不符合这些要求，因为在过去，主管的工作内容并没有经过合理的设计，甚至没有经过周详的思考。至少在美国的企业，主管的工作内容可以说是一盘大杂烩，几十年来一直变来变

去。每个人都知道，或自称他知道主管应该做哪些工作。他应该负责收发文件、填写表格；也应该在工作团队中担任技术高手或师傅，或对工具和设备了如指掌；他还应该扮演领导人的角色。而且上述的每一项工作，他都应该做得尽善尽美，而他的年薪只有4000美元。

更糟的是，管理层一方面宣扬主管的首要职责是人际关系，另一方面却看他们有没有保持良好的工作记录来决定升迁。难怪当少数学者试图研究主管的工作内容时，发现主管总是忙得团团转，手上同时在处理四五十件毫不相干的不同事情，不知道该以哪一件事情为重。我们可能高谈主管是管理团队的一分子，拼命夸耀这个职位的重要性，然而在极端现实的工会领导人眼中，主管只是为管理层跑腿的小弟，他们做不了什么决定，老是挨骂，想要把事情办好，就得绕过他们，直接和上面的人沟通，而实际状况也八九不离十。

这种混乱的状况，有一部分从这个职位设立之初就埋下了种子。主管就好像混血儿一样，一部分源自于“师傅”兼老板的古老传统。1880年，在新英格兰担任第一线主管的是真正的企业家，他们通过投标的方式获得生产某种产品的权利，他们雇佣并组织工人进行生产，从投标数额与实际成本之间赚取差价。但另一方面，主管工作也有一部分源自于以前带队挖水沟的工头，或是纤夫的领队，因为他总是负责在队伍最前面带头高喊：“一、二、三，拉——”，设定工作的步调。（德文的"Vorarbeiter"或英文的"charge hand"都比“工头”或

“领班”更清楚说明了主管工作的起源。）今天，大家对于主管的期许主要沿袭了古代社会对工匠师傅的期许。但是，主管的实际职位则主要承袭自挖沟人或纤夫的领队。

多年来，我们已经系统化地把所有非固定性工作排除在主管的工作之外。组织人力变成工业工程师的职责；人力资源部门接掌了越来越多的员工管理事务，例如员工的筛选、职务安排、培训、薪酬等；检验、质量控制、成本会计等部门也侵占了主管管辖的领域；工会的兴起，更剥夺了主管维持纪律的角色。最后只剩下一大堆五颜六色的破布，永远也拼凑不成一件完整的衣服。

从20世纪20年代中期以来，由于认识到主管工作面临的问题，我们试图削减主管负责管理的员工人数，以增进主管工作的成效。30年前，制造业一般主管要负责管理60名以上的员工，到了今天，每位生产线领班几乎都只需要带20~25个人。

毋庸置疑，我们必须设法让主管工作发挥功效，但是削减工作小组的人数却无法达到这个目的。首先，主管的问题不在于他们需要管的人太多了，而是手上有太多事情要做，分不清哪些事情比较重要。其次，削减组员人数等于削减了主管工作的重要性，结果根本不可能有人为主管分劳，让他能摆脱记录和存档等不重要的杂务。更重要的是，这样做削弱了主管在面对管理层时代表员工的能力。

换句话说，问题不在于主管的控制幅度，而在于管理责任的幅度。他要负责太多事情了（根据美国陆军（"Activities and Behaviors of Production Supervisors"Report No.946,Personnel Research Section,PR & P Branch,The Adjutant General's Office,Department of the Army,Washington,D.C.,1952.）最近的研究，一般生产线的领班要负责41件不同的事情）。同时，他既没有权威，也没有地位，更没有时间来承担责任。

缩小主管负责的单位规模不但没有办法解决问题，反而会令问题更加恶化。惟一解决问题的方法是合理规范职务内容。

主管需要什么

主管在履行职责时首先需要的是为自己的活动制定明确的目标，而且目标必须直接聚焦于企业的经营目标。和所有真正的目标一样，主管的目标一方面需要涵盖从经营成果出发的目标，另一方面则必须能实践基本信念和原则。因此他们必须在眼前的需求和长远的需求之间有所权衡。

为了达到这些目标，主管除了承担责任，也必须有相对的权力。他需要了解公司的运营、结构、目标和经营绩效，否则他自己的目标必然缺乏意义。他需要掌握能达到目标的方法，同时根据达成目标的

状况来衡量他的绩效。事实上，达到部门目标所需的一切都应该由他来掌控，否则他就无法承担主管的责任。

其次，企业必须提供主管充足的升迁机会，并且根据明确的绩效标准，制定合理的升迁制度。

主管最严重的不满大概莫过于缺乏升迁机会了，而且也难怪他们会抱怨。有几项调查显示，高达七成的主管承认，无论他们在工作上表现得多么出色，都完全看不到任何升迁机会。

剥夺主管应有的升迁机会严重浪费了人力资源。主管已经证明了他们很清楚应该怎么做事才符合公司需求，例如应该如何规划工作、安排进度、领导和训练员工、安排职务等。然而就我所知，每家公司都拼命抱怨他们找不到具有这些特质的人才。不断在主管中搜寻能够成为管理者或技术专家的人才，显然非常必要。

如果希望主管在员工管理上有好的表现，升迁机会就非常重要。升迁机会的多寡决定了企业能否激励主管追求最佳绩效，还是主管都只求明哲保身，过关就好。企业不见得需要使每一位主管都得到升迁，无论我们怎么做，真正能升上去的比例总是有限。但重要的是，必须让主管知道，表现好的人总是有机会升迁，不要让他们觉得无论在目前的岗位上表现是好是坏，都不会影响到未来前途（至少在今天的美国制造业中，大多数主管似乎都有这种感觉）。

不提供主管充足的升迁机会，不但破坏了自由社会的基础，同时也是对企业社会责任的否定。因为自由社会的团结和力量乃奠基于对机会均等的承诺上。在工业社会中，机会均等就代表能够凭自己的能力、绩效和努力，从员工晋升到管理层。而在美国，主管的职位既代表了员工的升迁机会，代表他们已经踏出了晋升到管理层的第一步，同时也说明了企业中没有阶级之分，也没有阶级斗争。

正因为如此，企业应该提拔基层员工成为主管，如果不让基层员工有机会升为主管，将严重打击士气，就好像不提供主管升迁机会一样，违背了社会基本信念。培养主管最好的方法，莫过于在团队中工作的实际经验。今天的企业很喜欢招募初出茅庐的大学毕业生来担任主管工作，基本上，这是不负责任而违反社会信念的做法。把较高层的管理和专业职位保留给以“储备干部”的名义招募来的大学毕业生，也同样不合理。在这方面，我是个保守的反对派，因为我认为教育应该赋予我们责任，而非特权。我反对有些学校大肆宣扬教育提供了一条不需靠工作表现，就可以直接获得高地位和高收入的捷径。这种政策不但和企业的社会责任背道而驰，也无法达到人尽其才的目的，更无法满足企业对于高效能主管的需求，这完全是偷懒的招数，而且偷懒的招数照例在最后只会带来更多的麻烦，需要花更多精力来收拾残局。

因此培养管理者应该从主管着手。当中层主管职位和技术职位出缺时，必须充分考虑以主管替补的可能性。想要培养工业工程、质量管理和生产规划方面的专才，最好先看他们在第一线主管工作上能否展现卓越的绩效。能干的主管可以从训练课程中获得所需的一切专业技术知识，但是对这些工作而言，最重要的知识——了解组织，了解员工、主管和运营主管的需求，以及了解在整体运营中技术工作所扮演的角色等——只有借着担任第一线主管，才能学到最多。

最后，主管需要拥有管理者的地位。他的职务本身必须深具意义，也必须有足够的重要性，因此他能代表下属在上司面前发言，同时管理层也愿意聆听他的意见，并且重视他的话。如果必须经过特殊安排，才能让管理层听到他的声音，就显示主管的职务可能缺乏适当的组织。

主管的职责是什么

IBM的例子说明了主管的职务内容。的确，在企业管理员工和工作的做法上，最值得学习的大概就是IBM安排主管职务的经验了。

我们学到的第一课是，主管工作必须是真正的管理工作，主管必须担负起大部分的管理责任。IBM的主管身为项目经理，必须负责让新的产品设计上线生产。他必须和部属一起制定标准产量，并负责规划工具、材料和零件的供应。一般而言，大家都公认主管不是“技

工”，许多工会合约中都明定除了修理机器外，主管不能亲自操作机器。但是，大家还没有充分明了的是，主管还必须是个真正的管理者，必须担负起规划和决策的重责大任。的确，他们的工作目标必须直接源自企业目标，同时必须根据他们对于企业绩效和成果的贡献来衡量他们的绩效和成果。

我们学到的第二课是，主管必须能够控制履行职责时所需的活动，也必须有充足的人力来处理相关事务。即使在最佳状况下，主管的一天总是排得满满的，但是如果他真的善尽职责的话，他根本不可能抽得出时间来填一大堆印好的表格，然而今天大多数主管却把1/3左右的时间花在填表格上。公司需要找个职员来帮主管填表，IBM就为主管配了这样的帮手，他们称之为“收发员”。

主管也没有什么时间为下属进行例行培训，传授老手的工作经验。单单规划工作、安排进度、保持物料供应顺畅和设备状态良好，就已经忙不完了（根据前面提到的美国陆军的研究，对成功的生产线主管而言，这些工作占了一半以上的工作量），其余的时间则几乎都用在个别辅导下属解决问题，或教导他们新技术或新制程等等。换句话说，他需要一位或多位培训员的协助——也就是IBM的“工作指导员”。

但是主管也需要技术服务。他可能需要工业工程、工作方法与成本会计方面的协助，可能也需要有人帮他追踪进度，了解工具供应或

机器维修状况。这些都是主管需要的服务功能，应该由自己的下属来承担这部分的责任，因为主管是需要为最后绩效负责的人。

从IBM学到的第三课是，我们必须设法扭转趋势，不再削减主管的权限。IBM的主管负责雇佣、推荐、解雇、培训、提升人员及规划进度，同时负责处理他的单位和公司之间的所有关系，例如与人力资源部门之间的关系。当然，所有关于人的决策都应该先经过上司核定——这个规定适用于每一位管理者所做的人事决策，而且下属必须有申诉的权利。但是，决策本身却必须由主管来做，否则就是有责无权了。

我们还有许多证据显示，企业需要扩大主管的管理权限，以及这样做将影响他的工作效能：

一家大型汽车组装厂最近把员工雇佣权从中央掌控改为由主管掌控。聘雇部门仍然负责面谈、筛选和测验应征者，但是由主管决定是否聘用，而且职位出缺时，聘雇部门都会提出几个候选人供主管考虑，结果产量明显提升了许多。主管认为改进生产绩效的第一个原因是职务安排比过去理想，“我可以挑选最适合这个职位的人”是他们典型的答案。其次，他们觉得，当主管负责决定聘用什么人时，员工比较清楚上司对他的期望。一位工会干部表示：“聘雇部门总是告诉应征者公司会提供多棒的发展机会，以及我们有完善的退休金制度和医疗保险，但是他们不会和应征者讨论职务内容——他们根本对职务

内容一无所知。主管则会实事求是地告诉应征者公司期望他做什么，工作内容是什么。因此，我们不会找个聪明家伙进来，结果他从上班第一天开始就不断嫌东嫌西，也不会有人上班后才发现，自己不可能在六个星期内升为工厂经理，因为幻想破灭而另谋高就。”最后，公司和工会的关系大为改善。多年来，这座工厂和工会的冲突一直不断，现在尽管高层与工会的关系仍然不佳，但是在工厂的层次，主管现在不至于每个动作都招致工会不满，这在过去屡见不鲜，是导致怠工的重要原因。

最后，主管的单位规模应该要比目前大。当然，实际的规模会随着职务状况有所不同，但是整体而言，主管单位的规模应该比目前扩大至少两三倍。如此一来，主管才有充分的分量在面对管理层时代表员工发言，也防止主管只是一味“督导”下属，而必须实施目标管理，通过慎重安排职务、员工培训、工作规划来管理下属。企业因此能付给主管比较像样的主管薪资，而不要老是像今天这样，付给他“比最高薪金的基层员工高出10%”的薪水。这种说法本身充分反映了在管理员工时，主管工作的现实面和虚幻面之间的鸿沟。（付给少数几位主管高薪，即使将为主管请助手的薪资都包括在内，仍然比今天以低薪雇佣太多主管的做法节省成本。）

如果主管负责真正的管理工作，如果他能有助手分劳，如果他能掌握实权，如果他的单位规模够大，那么主管工作将再度变得可以管

理。他也将有更充裕的时间和员工一起工作，更清楚自己的工作重点。

如此一来，主管工作将如同美国过去的传统，再度成为开创新机会的主要途径。“工作指导员”的职位可以训练员工担任主管工作，并且从实际表现中检验他的能力。难怪IBM不太担心如何挑选主管的问题，但几乎每一家制造公司都深受这个问题困扰。也难怪IBM不需担心员工会排斥新上任的主管，因为这些人昨天还是他们的同事，担任“工作指导员”时的表现好坏被视为合理的升迁标准。最后，IBM很少会因为主管绩效不佳而将他降级。然而在其他公司常见的状况是，几乎每四位新进的主管中，就有两位做不好，尽管在他们升迁之前和到任后，公司都提供了密集的培训课程。

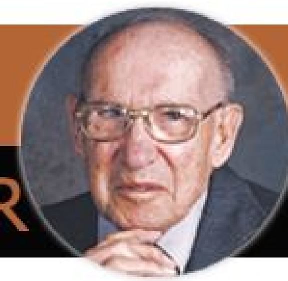
或许更重要的是，只要合理安排主管的职务，让主管晋升到负更大责任的管理职位就变得顺理成章了。今天的主管在与下属面对面相处时，是个卓越的管理者。但是他还不懂得如何通过设定目标、通过组织工作和职务，以及通过完善的规划来管理，换句话说，通过构成管理的要素来管理员工，而不再通过人际关系来管理员工。然而一旦提升到负更大责任的管理职位，他就必须有能力管理这些要素，具备设定目标、组织和规划的能力。即使是规划完善的督导职务，重心仍会放在与员工面对面的关系上，但是其中依然会包含充分的概念性、

分析性、整合性的管理工作，可以训练主管为担负更大责任做准备，并且检验他的实际绩效。

如果有人认为，我表面上似乎要把主管工作变得更容易管理，也更有意义，但实际上是要“废除”主管职务，那么我的回答是，我的本意确实是如此。当企业希望促使员工达到最高绩效时，他们需要的是管理者，而非主管。

我不喜欢为了这类名词而讨论不休。但是“主管”这个名词所代表的意义恰好和主管工作应该具备的内容背道而驰。我认为，这个名词本身构成了一大障碍，干脆把它直接改成“管理者”还好一点。（IBM已经这么做了，而通用电气公司也在考虑跟进。）否则，“工头”这类旧观念仍然会继续误导我们。

无论我们用的是哪个名词，职务本身应该毫无疑义，担任这项职务的人承接了早年工匠师傅的古老传统，然而他们不再担任鞋匠或石匠，而是从事管理实务。



第26章　专业人员

专业人员算不算管理人员——专业人员是工作人员队伍中发展最快的部分——既不属于管理层，也非一般劳动工人——专业人员与管理者——专业人员与员工——专业人员的特殊需求——专业人员的目标——专业人员的机会——专业人员的薪酬——抓好专业人员的工作和职责——从专业上给予认可

新科技推波助澜，扩大了专业人员的雇佣范围。除了开创研发工程的新领域之外，许多研究市场和收入形态的数学经济学家和逻辑方法专家、数学家都纷纷进入企业界工作。

无论到哪里，我发现如何规划这些专业和技术人才的职务都是一大问题。

例如，我针对这个题目所发表的文章（1952年5/6月号《哈佛商业评论》，《管理层和专业人员》)要求抽印本的读者人数之多，远超过我所撰写的其他管理文章。我每一次向企业界人士演讲后，总是有人问：“我们应该如何管理专业人才？”几乎我所知道的每家大企业都

在研究这个问题，而且在非商业性组织中（例如陆军）问题似乎也同样严重。

然而由于这个现象刚发生不久，我们甚至不知道应该如何称呼专业人员。只有通用电气公司自创了一个名词，他们称这些人为“个体的专业贡献者”。尽管这一称谓还大有商榷的余地（因为这些人通常不是单打独斗的，他们往往以小组为单位开展工作），但在想出更为恰当的名词之前，我们还是先沿用这一称呼为好。

即使找到了称呼专业人员的最佳名词，也无法告诉我们问题出在哪里，应该怎么解决，而只是显示了问题确实存在。

既不属于管理层，也非一般劳动工人

每当有人主张专业人员也是“管理层的一分子”时，他们的目的都是要强调，专业人员不是“劳动工人”。如果管理者抱持着这种主张，那么他通常是要表明，专业人员不能参加工会。如果专业人员自己也这么主张，他往往在表示，他们的升迁机会、待遇和地位都应该和管理者相当，而不只是个高技能的熟练工人。

当然，本书一个重要观点就是，根本没有“劳工”这回事，所谓“劳工”，是把人看成纯粹的物质资源。在这样的论点之下，管理员工和工作的最终目标，是要使企业的所有成员实现管理愿景，而主要的方法是让每位员工承担重要的责任和掌握决策权。

由此可见，把工业社会区分为管理者和劳工，假定一个人不是管理者，就是劳工，反之亦然，其实是根本的逻辑错误。首先，我们应该了解，在企业中每个人都是工作人员，而管理本身是一种独特的工作，企业的每一分子无论担任什么工作，都必须有管理者的愿景。其次，每个人也应该了解，专业人员代表一个独特的团体，尽管他们兼具管理者和劳工的特质，但他们也拥有自己的特性。只有了解专业人员是什么，我们才能适当地安排他们的职务，并且进行适当的管理。

事实上，现在大家越来越清楚，现代企业至少需要三种类型的工作人员：企业需要管理者，也需要普通工人，无论他们是技术或非技术性员工，从事体力劳动或事务性工作。最后，企业越来越需要个体的专业贡献者。

那么，专业人员和管理人员究竟有何不同呢？不同之处并不在于专业人员不和别人一起共事。例如，市场研究人员或许除了自己的秘书之外，不需要管理任何人。然而，尽管他的工作要求高度技能，但仍然可能属于管理工作，应该采取职能性分权的方式来组织工作。冶金实验室主持人可能需要带领50个人工作，不过虽然他的职务要求具备行政能力，却仍然属于个人的专业工作。

换言之，专业人员和管理者一样，同时肩负“工作”和“团队运作”的责任。

还有一些其他差别。管理者必须为成果负责，因此他必须为别人的工作负责。个体的专业贡献者无论采取单独工作方式，或是团队的一分子，都为自己的贡献负责。

由于管理者必须为单位的工作成果负责，因此他必须有权安排、调动单位的员工，并指导他们工作；他必须规划他们的职务内容，将他们在工作上付出的心力组织起来，把他们整合为一个团队，同时评估他们的工作成果。个别的贡献者也为成果负责，但只为自己的工作成果负责。只有当其他人了解他的工作成果，并且能运用他的工作成果时，他的工作才能发挥功效。这意味着个别贡献者对于其他人也有应负的权责，但是这些权责不同于管理者的权责，反而比较像是老师的权责。

第二个不同之处在于专业人员的工作和企业的绩效目标及经营成果之间的关系。设定职务目标时，如果直接以企业的经营目标为依据，那么这必然是管理性职务，可以直接依照这个职务对企业成功的贡献来衡量其绩效。只要依照正确的结构原则来组织职务内容，就能符合组织精神的要求。但是如果无法直接从企业经营目标发展出职务的目标，这就不是一项管理性的职务，它的目标可能是专业上的目标，而不是以企业成功为目的，绩效衡量时根据的是专业标准，而非对企业经营绩效和成果有多少贡献。

管理者也有其专业上的标准，但是这些标准不会决定管理者的工作内容——管理者应该做什么完全取决于企业的目标为何。专业标准只会影响他达到目标时会采取什么经营管理方式，以及不会采取什么方式。另一方面，专业人员根据专业目标而发展出个人目标。企业的经营目标只会影响他把重心放在哪里，如何调整专业工作来顺应企业的需求，如何安排优先顺序等等。如果公司破产的话，称赞销售部门表现优异，根本毫无意义。但是无论公司经营绩效如何，称赞公司聘请的化学家、地质学家、税务律师、专利律师或成本会计师在专业上表现卓越，却完全无妨。

那么，究竟专业与非专业人员、技术与非技术性员工真正的差别何在呢？身为专业人员，他的工作内容、工作标准、目标和愿景都完全要根据某个专业的标准、目标和愿景来制定，换句话说，主要取决于企业外部的因素。专业人员必须自行决定他的工作内容为何，做到什么地步才称得上表现优异，别人无法替他决定他应该做什么，以及工作标准为何。专业人员的工作也不能受别人“监督”，他可以接受别人的指引、教导和协助——就好像管理者也会接受指引、教导和协助一样，但是专业人员不能受别人指挥或控制。

当然，这些界限都很模糊。许多专业人员十分近似于管理者；许多专业人员则比较像非专业性的员工，也就是单纯的技术人员。今天，许多企业员工的工作方式和行为模式都类似专业人员，在自动化

作业下，技术性员工、技师和专业人员的界限有时候十分模糊，不过根本差异主要在于，专业人员有其自身的问题，仅仅主张专业人员是管理层的一分子，无法解决这些问题，反而会因为挑起了专业人员和管理层不切实际的期望，让问题变得更严重。传统的人事管理观念更加无助于解决这些问题，企业硬要把人事管理的传统做法套用在专业人员身上，正是今天专业人员如此不满和不安的主因。

专业人员的特殊需求

要让专业人员在企业中发挥效能和生产力，必须满足五个特殊需求：他必须是专业人员，但也必须对企业有所贡献，而且知道自己有何贡献；他必须享有专业人员和个别贡献者的升迁机会；当他改善绩效和提高个人贡献时，企业必须提供金钱上的奖励；他的职务必须属于专业工作；他需要在企业内部和更广大的社区中获得专业上的肯定。

1. 专业性职务的目标必须是专业上的目标。不过，设定这些目标时也必须尽可能将企业目标涵盖在内，尽可能为专业人员提供管理者的愿景，让他们了解专业工作对于企业整体的影响。

要达到这个目标，其中一个方法是在正常的专业工作之外，指派专业人员特殊任务，让他有机会参与管理层的运作。例如，有一家公司指派原本只负责长期基础研究的资深化学家参与公司的预算委员

会。这位化学家对财务一窍不通，也漠不关心，但这并不构成反对他参与财务管理的理由，反而变成支持他加入的有力论点。

另外一家大药厂以不同的方式来解决同样的问题，他们面对的问题是，必须让专利律师融入企业运营，但又不能削弱他们的专业能力或破坏他们在专利领域中诚实正直的形象。

专利部门面对一个特别困难的问题，就是如何在企业经营目标和专业标准之间有所取舍。高级专利律师很容易从“毫无瑕疵的专利工作”的角度来思考问题，而不会为公司的需求着想。然而如果从全球的角度来看，专利不只是一项重大的资本支出，专利策略对于制药业的成功有决定性的影响。

这家制药公司解决问题的方法是，由三位专利部门的资深人员和营销、研究、财务和生产部门的高层人员一起组成专利委员会。他们每两个月举行一次会议，每次会议历时三天，由小组成员一起讨论公司的专利需求，拟订专利策略。在会议之后，专利律师仍旧秉持自己的专业来工作，不会受到管理层任何干扰。制药公司的执行副总裁说：“我们花了10年时间，才想出这个显而易见的解决办法。在这10年中，管理层和专利人员经常发生摩擦，互控对方固执短视。现在，我们在专利上表现得比过去出色多了，却只要花过去一半的成本。”

为了让专业人员了解企业的经营目标，必须让他们了解身为员工，公司对他们的要求是什么。

让个别贡献者更了解企业运营和其中的问题，也是避免“项目狂”的惟一办法——这种常见的企业病源于管理层试图掌控他们毫不了解的专业工作。他们希望看到绩效，往往出于眼前急迫性的需求，推动各种“项目”，却缺乏长远的考虑。但是要让高级专业人员发挥实质效益，惟一的办法就是网罗优秀的人才，然后让他们做好自己的工作。不过，必须先让专业人员了解企业和企业的目标，因此他们可以自己想清楚怎么做才能为公司带来最大的贡献。

2.工业社会划分工人阶层和管理层这种似是而非的做法，对于专业人员的升迁机会造成莫大的伤害。结果，一般企业只懂得一种升迁制度：升到管理职位，担负起管理他人工作的责任。

但是，优秀的专业人员往往不是杰出的管理人才。原因不见得在于专业人员宁可独自工作，而是他们通常很厌烦行政工作。优秀的专业人员往往对行政管理人员缺乏敬意，他敬佩的是在专业领域中表现比他优秀的人。提拔表现优异的专业人员到管理职位上，常常毁掉了出色的专业人才，却没有培养出优秀的管理人才。但是在专业人员眼中，如果公司只提拔优秀的行政管理人才——而且这类人通常不是卓越的专业人才——实在很不合理，简直是在偏袒行政管理人员，奖励

平庸之辈。如果公司除了行政管理职位以外，一直不提供其他升迁机会，那么就只能被迫两害相权取其轻了。

企业需要的是为个体贡献者提供一条与管理职位平行的升迁渠道（通用电气公司目前就在设法建构这样的升迁渠道）。除了“冶金研究部门经理”这样的职称之外，还需要如“资深冶金专家”、“总顾问”之类的职位。这些新升迁机会的声望、重要性地位应该和传统管理职位没有两样。

3.专业人才应该和管理者同样享有金钱上的奖励。主要因为传统企业对管理者和员工采取二分法，专业人员往往在升到管理职位时，才能获得薪酬上的奖励。但是，公司给员工的待遇应该根据他们对公司的贡献来决定，而不是根据管理职位高低来决定。我们必须肯定专业人员对公司的贡献绝对不逊于管理者的贡献。

4.企业必须具备两个条件，才能让专业人员的工作真正专业化。首先，企业不应该“监督”专业人员的工作。专业人员需要严谨的绩效标准和设定高目标，公司应该对专业人员提出许多要求，绝对不接受、也不宽容拙劣和平庸的表现。但是，究竟专业人员如何完成工作，则必须由他自行负责。换句话说，专业人员的职务安排方式以及和上司的关系，都应该和管理者一样。专业人员的上司应该有能力协助、教导、指引下属，他和专业人员的关系应该好像大学的资深教授与年轻教授之间的关系，而不是从属关系。

其次，我们需要持续付出特别的努力来安排专业人员的职务。有的人希望终身都致力于在小小的专业领域中不断精进，只想成为全球顶尖的变阻器专家，我们必须为这类人安排适合他的职务；有的人希望成为整个领域的大师级人物，以及希望从变阻器专家转换到电机工程的领域，从税法转换到公司法的领域，我们也必须为他们安排适当的职务。不过，他们需要的是不同的职务、不同的挑战和不同的机会。学术生涯允许这两种人发挥所长，因此对专业人员很有吸引力。企业需要给予稀有而宝贵的专业人才——能启发同事的教师，充分的肯定、地位和奖励。

5.最后，专业人才需要在企业内外都获得专业上的肯定。企业需要赋予杰出的资深专业人员特殊的地位，以象征公司非常珍视专业人员的贡献。年轻人需要有机会从专业领域中学习，在大学或专科兼任教职，不断进修，增进自己的技能。今天的企业通常都允许专业人员从事这些活动，不过这些活动对企业而言十分重要，即使企业不奖励，至少也应该鼓励员工参与这类活动。能在专业上获得肯定的专业人员通常都会在自己的领域中不断精进，追求完美，或至少始终在专业领域中保持领先地位。他很可能吸引到最有潜力的新一代专业人才进入公司，当专业人才越来越炙手可热时，这方面的效应可不能等闲视之。

今天关于专业人才的社会责任，引起很多讨论，许多人谈到专业人才应该变成“更宽广的人文主义者”，而不要只是“狭隘的专家”。由于今天在我们的社会中，越来越多的专业人才进入企业中工作，因此专业人才越来越需要通过对企业有所贡献，而履行他们的社会责任，也必须了解自己在企业的社会结构中占据什么样的位置，以及与企业目标、企业绩效和企业组织之间的关系，从而成为视野更宽广的人文主义者。

如何管理专业人才，是今天企业所面临的严重问题之一。我们不能靠主张专业人员也是管理层的一部分，来回避这个问题。要管理专业人员，首先必须肯定专业职务的独特性。专业人员必须具备管理者的愿景，但是他的主要功能却非管理。他是企业的员工，但是他必须自行决定工作内容，自己设定目标，同时在薪酬奖励和升迁机会上又参照管理人员的待遇。我们还需要更多的研究和实验，才会知道应该如何解决这个问题。但是基本而言，问题和解决办法已经呼之欲出。在解决这个问题的时候，企业不但解决了自己最重要的问题，同时也对于解决现代社会的核心问题有所贡献。

第五部分

The Practice of Management

当一名管理者意味着什么

第27章 管理者及其工作
第28章 做决策
第29章 未来的管理者



第27章　管理者及其工作

是“白胡子老头儿”，还是“万能天才”——管理者如何开展工作——管理者的工作——信息：管理者的工具——善用时间——管理者的资源：人——对管理者的要求：为人正直——什么样的人才能当管理者——管理者又是教育者——管理者既要有洞察力，又要有道德责任感

为了完成任务，管理者必须善于发挥资源优势——尤其是人力资源方面的长处，以中和其短处。要创造真正的整体，只有采取这个办法。

因此，管理者必须能平衡和协调好三种企业的主要功能：管理企业、管理“管理者”以及管理员工和工作。任何决策或行动如果为了满足某个功能的需求，而削弱其他功能，那么将削弱整个企业的实力。企业的决策和行动必须能兼顾这三个领域的需求。

要创造真正的整体，管理者还必须在采取每个行动时，同时考虑企业的整体绩效，以及需要哪些不同的活动来达成一致的绩效。最佳

的比喻仍然是交响乐团的指挥家，交响乐指挥家必须同时聆听整个乐团和第二双簧管奏出的乐音。同样，管理者也必须同时考虑企业整体绩效和所需的市场研究活动，企业整体绩效提升时，也为市场研究创造了更大的空间和挑战，而通过改善市场研究的绩效，企业同时也改善了企业整体绩效。管理者必须随时思考两个问题：企业需要达到什么样的绩效，并因此需要什么样的活动？这些活动如何改善绩效和成果？

管理者的第二项任务是协调每个决策和行动的长远的需求和眼前的需求。无论牺牲长期或短期利益，都会危及整个企业。换句话说，他必须一方面埋头苦干，另一方面却放宽视野、高瞻远瞩，这简直像表演特技一样困难。或者我们换一种比喻方式，管理者既不能说：“船到桥头自然直。”也不能说：“真正重要的是百年大计。”面对远方的桥，他不仅必须预先做好过桥的准备，还必须在抵达桥头之前，先把桥造好。如果管理者不能处理好未来100天可能遭遇的问题，公司或许根本看不到百年后的未来，说不定5年后公司已经不在了。管理者无论做什么事情，应该一方面是短期的权宜之计，另一方面也符合长期的基本目标和原则。当他无法完全调和长短期的考虑时，至少要设法在中间取得平衡，他必须审慎评估为了保护眼前的利益，将牺牲哪些长期利益，或为了明天的发展，今天需付出多大的代价。无论是哪一种状况，他都必须有所节制，尽可能将必要的牺牲降到最低，

同时尽快修补带来的伤害。他穿梭于两种时间范围内，为企业整体绩效和自己部门的绩效负责。

管理者的工作

每位管理者都要做许多非管理性质的工作，可能把大半的工作时间都花在上面。例如销售经理要做统计分析或安抚重要客户；工厂领班得修理机器或填写生产报表；制造经理需要设计新工厂配置图，检验新材料；公司总裁需要处理银行贷款细节或谈判重要合约，或花几个小时主持晚宴，表扬资深员工。这些事情都具备特殊功能，也有其必要性，而且必须把它做好。

但是，这些工作内容却有别于所有管理者共同且独有的工作，而无论管理者负责的功能和活动为何，层级和地位多高，都必须完成这些工作。我们能够把科学管理的系统分析应用在管理者的职务上，就是最好的证明。我们可以把管理者的工作独立出来，将这些工作区分为五项基本作业内容。管理者可以借着改善这几部分的绩效，提升管理绩效。

管理者的工作中包含了五项基本活动，这五项活动共同将所有资源整合成生气蓬勃、不断成长的组织。

首先，管理者设定目标，决定目标应该是什么，也决定应该采取哪些行动，以达到目标。他将目标有效传达给部门员工，并通过这些

员工来达成目标。

其次，管理者从事组织的工作。他分析达成目标所需的活动、决策和关系，将工作分门别类，并且分割为可以管理的职务，将这些单位和职务组织成适当的结构，选择对的人来管理这些单位，也管理需要完成的工作。

接下来，管理者还必须激励员工，和员工沟通。他通过管理，通过与下属的关系，通过奖励措施和升迁政策，以及不断地双向沟通，把负责不同职务的人变成一个团队。

第四个管理工作的基本要素是衡量标准。管理者必须为工作建立衡量标准——这是关乎组织绩效和每位成员最重要的因素之一。他必须确立组织中每个人都有适用的衡量标准，并把衡量标准重心放在整个组织的绩效上，同时也放在个人工作绩效上，并协助个人达到绩效。他分析员工表现，也评估及诠释他们的表现。同时，和其他方面的工作一样，他和下属、也和上司沟通这些衡量标准的意义及衡量结果。

最后，管理者必须培养人才。管理者可以通过管理方式，让员工更容易或更难以自我发展。他可能引导下属朝正确的方向发展，也可能误导他们；他可能激发他们的潜能或压抑他们的发展；他可能强化他们正直的品格，或令他们腐败。

无论管理者是否意识到这点，他们在管理的时候都会做这些事情。他可能做得很好，或做得很糟，但是他总是在做这些事情。

这些工作都可以再进一步分类，而这些分类都可以分别出书来深入讨论。换句话说，管理者的工作很复杂，做好每个分类工作都需要不同的资格和品质。

举例来说，设定目标是平衡的问题：在经营成果和实现信念之间求取平衡，在企业目前的需要和未来的需求之间求取平衡；也在想要达到的目标和可用的方法之间求取平衡。因此，设定目标需要有分析和综合能力。

组织也需要分析能力，因为必须以最经济的方式来运用稀少的资源。但是，组织的工作处理的是人的问题，因此必须遵循公正的原则。在培养人才的时候，同样需要具备分析能力，秉持诚实正直的态度。

不过，激励和沟通的技巧比较偏向社交能力，需要的不是分析能力，而是综合的能力，必须把公平正义放在第一位，经济考虑则在其次，诚实正直也比分析能力重要多了。

对绩效评估而言，最重要的是分析能力，但采用的衡量方式必须有助于自我控制，而不是从外部或任由上级滥用衡量方式来控制员工、支配员工。由于企业经常违反这个原则，因此绩效评估往往是管

理工作中最弱的一环。只要企业继续滥用绩效评估，把衡量标准当做控制的工具（例如把绩效评估拿来作为公司秘密政策的武器，直接把管理者的稽核和绩效评估结果呈交给上级，而不给管理者一份副本），绩效评估始终都会是管理者工作中最弱的一环。

设定目标、组织、激励和沟通、绩效评估和培养人才，都是正式的管理工作项目。只有靠管理者的经验才能具体实践这些工作内容，并且赋予意义。但是由于这些工作都是正式的管理工作，适用于每一位管理者，以及管理者所从事的每一件事情。因此，每一位管理者都可以通过这些项目来评估自己的能力和绩效，有系统地自我改善及提高管理绩效。

一个人不会因为有能力设定目标，就成为管理者，就好像一个人不会只因为能够有办法在狭小空间中打结，就是外科手术的高手。外科医生改善打结的技巧之后，可以变成更好的外科医生；同理，管理者在所有这五个方面改善他的技巧和绩效的话，那么他就能使自己更加称职。

信息：管理者的工具

管理者有一个特殊工具：信息。管理者不“操纵”人，而是激励、引导、组织他人做好自己的工作。而他做这一切事情的惟一工具是语言、文字或数据。无论管理者的职务属于工程、会计或销售领

域，都必须依赖听、说、读、写的能力，来发挥工作效能。他必须懂得如何将自己的想法传达给别人，同时也必须懂得如何掌握别人的需求。

今天的管理者在所有必需的技能中，至少掌握了读、写、说和计算的能力。只要看看大公司里的“政策语言”，就会明白自己是多么无知。这不是仅仅靠学习速读或练习公开演讲就能有所改善的，管理者必须学习了解语言，了解每个字的意义。或许最重要的是，他们必须尊重语言，把语言当做人类最宝贵的天赋与遗产。管理者必须了解修辞学的传统定义乃是：“促使人类的心灵去热爱真实知识的艺术。”管理者如果不能通过书写和口头文字或明确的数据来激励部属，就不可能成为成功的管理者。

善用时间

每个人都有时间的问题，因为时间是最稀有、最昂贵，也最难以掌握的资源。但是，管理者必须运用特殊方法，解决这个普遍的问题。

管理者永远都在为时间不够用的问题寻找神奇的灵丹妙药：上速读课、规定员工呈交上来的报告不能超过一页、机械化地限定面谈时间一律不能超过15分钟。这些办法根本没有用，最后只是浪费时间罢了。不过管理者却有可能聪明地分配时间。

懂得善用时间的管理者通过良好的规划，达成绩效。他们愿意先思考，再行动，花很多时间彻底思考应该设定目标的领域，花更多时间有系统地思考如何解决一再出现的老问题。

大多数的管理者都要花很多时间来评估部属的工作绩效与工作品质。然而善用时间的人却不会如此，他们每年对下属做一次系统化的评估。只需要几个小时，许多需要判断的决策——包括部属的薪资、升迁或工作分派等问题——就能获得解答。

善用时间的人也不会花大量时间修改产品的工程设计。他们每年一度——或许花几天的时间，和生产及营销部门一起坐下来讨论必须修改的基本政策、目标和规定，同时也决定修改幅度，并预先指派工程人员负责这项工作。在他们眼中，下面这段话并不值得称许："多亏了去年的经验，今年我们设法度过了库存危机。"如果公司一再发生同样的危机，他们应该花时间找出问题的根源，防止危机一再发生。这样做或许会耗掉很多时间，但是长远来看，将省下更多时间。

善用时间的管理者花在和上司沟通的时间远多于和下属沟通的时间。他们希望和部属保持良好的沟通，但是似乎不费吹灰之力就能做到。他们不和下属讨论自己的问题，但是却懂得如何让下属主动谈论他们的问题。例如，他们每隔半年阅读"给上司的一封信"，每位下属都在信中设定自己的目标、计划，并说明上司所做的事情中，哪些会提供助力，哪些会形成阻力。他们可能每半年都和每位下属花一整

天的时间，仔细沟通“给上司的一封信”中所讨论的内容。结果，他们在其他时候就不需要经常担心和下属沟通的问题。

善用时间的管理者也花很多时间思考上司的问题，以及思考他对上司、对整个企业的成功可以有什么贡献。换句话说，他愿意为上司的工作负起责任——认为这是管理者的分内之事。所以，他似乎不需要花额外的时间理清目标和观点。

管理者的资源：人

管理者手中掌握的资源——人，非常特殊。由于人是特殊的资源，因此管理者运用这个特殊资源时，也需要他具有某些特殊的品质。

因为人（也惟有人）不能“被操纵”。两人之间的关系总是双向的关系，和人与一般资源的关系很不一样。无论是夫妻、父子，或主管和部属，这种相互关系的性质在不断地改变着对方。

培养人才的方向决定了员工（无论把他当成“人”或当成“资源”）究竟是更能发挥生产力，还是最后变得百无一用。我们再三强调，这个原则不但适用于被管理者，也适用于管理者。管理者培养部属时，方向是否正确，能否协助部属成长为更重要、更丰富的人，将直接决定管理者自己能否成长、发展，还是逐渐颓废；内涵越来越丰富，还是每况愈下；不断进步，还是日趋堕落。

管理者能从管理工作中，学到一些技巧，例如主持会议的技巧或面谈的技巧。他可以规划一些有助于人才培育的做法——例如管理者及部属的关系结构、升迁制度、组织的奖励措施等方面。但是当所有该说的都说了，该做的都做了，管理者还需要一种基本的品质，才能做好人才培育的工作，我们无法靠提供人才培育的技能或强调人才培育的重要，创造出这种品质，必须管理者原本就具备诚实正直的品格。

近来，许多人极力强调喜欢人、乐于助人和能够与别人相处融洽的重要性，认为这是管理者的重要条件。但是单靠这些条件绝对不够。每一个成功的组织，都有不喜欢别人、不帮助别人、很难相处的上司。但是尽管这类上司冷酷、不讨人喜欢、要求严苛，但是他培养了许多人才。他也比其他人缘好的上司赢得更多尊敬。他要求下属一丝不苟，也严格要求自己；他建立高标准，期望下属能够始终维护高标准；他只考虑怎么做才正确，绝不因人而异。虽然这些管理者通常才华横溢，但是他在评价下属的时候，绝对不会把聪明才智看得比正直的品格还重要。缺乏这些品格的管理者，无论他是多么讨人喜欢、乐于助人、和蔼可亲，甚至才智过人、能力高强，都是危险人物，“不适合担任管理者”。

或许有人会争辩，无论从事哪个职业——医生、律师、杂货店老板，都需要有正直的品格，但是其中还是有差别。管理者和他所管理

的员工生活在一起，决定他们应该做什么工作，指挥和训练他们完成任务，评估他们的工作绩效，并且往往决定了他们的前途。商人和顾客或专业人员与客户之间要求的都是买卖公正。然而管理者的角色却比较像父母或教师，在这类关系中，仅仅公平对待还不够，诚实正直的品格才是关键。

我们现在可以回答这个问题：只有天才，或至少具备特殊才华的人，才能担任管理者吗？管理究竟是艺术，还是直觉？我的答案是："都不是。"我们可以系统化地分析管理工作，也可以学会管理者必须做的工作（尽管不见得总是有人教）。不过，有一种无法学会的品质，一种管理者无法获取、却必备的条件。它不是人的天才，而是人的品格。

什么样的人才能当管理者

标准定义是，如果一个人要为他人和他人的工作承担责任，那么他就是一位管理者。但是这个定义太过狭隘，管理者的首要职责是向上负责：对企业负责。他和上司及其他管理者的关系，与他和下属的关系同样重要。

另外一个定义——虽然通常都没有明说——是根据重要性来定义员工算不算管理者。但是，在现代企业中，没有任何团队比其他团队更重要。机器操作员、实验室的专业人员或绘图员，都和管理者同样

重要。这是为什么企业的每一分子都必须具备管理者的愿景。企业的不同团体之间最大的差别不在于重要性，而在于不同的功能。

关于管理者的定义，最通行的观念是根据阶级和待遇来决定。这种观念不但错误，而且具有破坏力。即使到了今天，我们仍然不时会发现有些所谓基层员工的收入比大多数管理者都还高。举例来说，在汽车公司制作模型的技术员年收入超过1.5万美元，但是大家仍然视他们为技术员，让他们参与工会的劳资谈判。除非我们能付专业贡献者足够的薪水，让个人贡献者也有充足的升迁机会，赋予他们专业人员的地位、尊严和价值，否则，我们将无法管理这批日益增长的人员。

总而言之，以阶级和待遇来确定管理者的观念，就好像把现代的企业经理人当成过去做生意的老板一样荒谬。

我们只能以一个人的功能和企业期望他发挥的贡献来定义他是不是管理者。而管理者有别于其他员工的独特功能乃是教育的功能。企业期望他发挥的独特贡献，则是赋予他人达成绩效的能力和愿景。最后，是道德责任和愿景决定了一个人究竟算不算管理者。



第28章　做决策

“战术”决策与“战略”决策——“解决问题”的谬论——两项最重要的任务：找出真正的问题，有效地解决问题——界定问题——“关键因素”是什么——目标是什么——规则是什么——分析问题——澄清问题——找出事实——弄清不可知因素——制定可行的替代方案——不采取任何行动也是一种选择方案——寻找最佳的解决方案——人是决策中的一个因素——使决策生效——“推销”决策——决策有效性的两个要素：理解与接受——参与决策——决策的新工具——什么是“运筹学”——运筹学的风险与局限——运筹学的贡献——开发想像力——决策及未来的管理者

一般人都承认决策在管理中的重要性，但是这方面的讨论大都把焦点放在解决问题上，换句话说，强调“找出答案”。这是错误的。管理决策中最常发生的错误是只强调找到正确的答案，而不重视提出正确的问题。

只有不重要的、例行的、属于战术层次的决策才会把重心放在解决问题上面。如果解答问题必须满足的条件和要求都很明确，那么解决问题就是惟一要做的事。在这种情况下，需要做的只是在几个明显的方案中做选择，通常依据的都是经济上的选择标准：哪个方案能以最小的投入和最少的干扰，达到预期的目标。

举个最简单的例子。“每天早上应该由哪一位秘书下楼准备咖啡？”这个问题应该是：怎么做才合乎文化和社会习惯？比如要不要每天上午安排工间的“咖啡休息”时间？那么你就会面临两个需要考虑的问题：这种休息对完成工作任务是有好处还是有损失？这也就是说，所带来的好处能不能补偿时间方面的损失？假如损失超过好处的话，那么是不是值得为几分钟的时间就废除一项早已成为惯例的做法？

当然，大多数的战术决策都更复杂，也更重要，但通常总是单向思考，也就是说：在既定的情况和明确的要求下做的决策。惟一的问题只是要找到最符合经济效益的方式，来运用已知的资源就好。

但是真正重要的决策，都是战略性决策，必须设法了解情势或改变情势，找出可用的资源或应该采用的资源。这些都属于管理决策。任何管理者都必须制定这类战略性决策，管理者的层级越高，则需要制定的战略性决策就越多。

凡是与企业目标及达成目标的手段有关的决策都属于此类，与生产力相关的所有决策也属于此类，因为总是把目标放在改变整体形势上。此外，战略性决策还包括所有的组织决策和所有的重大资本支出决策。大多数的经营决策在本质上也属于战略性决策：例如规划销售地区或训练推销员；工厂配置或原料库存；预防性维修或薪资发放流程。

战略性决策无论幅度、复杂度或重要性如何，都不应该通过问题解决方式来制定。的确，这些特殊管理决策最重要而困难的部分，从来都不在于能否找到正确答案，而在于能否提出正确的问题。因为最徒劳无功的做法（即使不是最危险的做法），莫过于为错误的问题寻找正确的答案。

仅仅找到正确的答案还不够，更重要、也更困难的是，一旦做了决定，如何有效采取行动。管理者关心的不是知识，而是绩效。最没用的做法就是找到了正确答案后，却束之高阁，或决定了正确的解决方案后，负责推动方案的人却默默抵制这项决策。决策过程中最重要的工作是确定企业中不同部门、不同层级所制定的决策必须彼此相容，都能与企业整体目标相呼应。

决策包含了五个不同的阶段：界定问题、分析问题、制定可行的替代方案、寻找最佳的解决方案、把决策转化为有效的行动。每个阶段又包含了好几个步骤。

做决策可能很浪费时间，但却可能是管理者解决时间运用问题的最佳工具。管理者应该把时间花在界定问题、分析问题和制定可行的替代方案上，要有效实施解决方案，也需要投入相当的时间。但是，管理者不应该花太多时间来寻找最佳的解决方案。一旦做了决策，再花任何时间来推销决策都纯粹是浪费时间，只证明在最初几个阶段，没有好好运用时间。

界定问题

现实人生中没有任何问题（无论在企业经营或其他领域）呈现的面貌可以让我们直接据以做决定。许多问题，我们乍看之下，以为找到了关键因素，实际上这些因素却多半既不重要，也不相干，充其量只是症状而已。而且最显而易见的症状往往透露不出任何重要线索。

管理者看到的可能是个性上的冲突，而真正的问题却缘于组织结构不良；管理者看到的可能是生产成本过高的问题，于是大力削减成本，但实际问题可能出在工程设计或销售规划不佳；管理者看到的可能是组织的问题，实际问题却可能缘于缺乏明确的目标。

因此，决策的首要任务是找出真正的问题是什么，并且界定问题。在这个阶段，花再多的时间都不为过。许多关于领导力的著作和文章都充斥着各种忠告，建议读者如何迅速果断地做决定。但是最愚蠢而浪费时间的建议，莫过于劝读者赶快决定问题到底出在哪里。

大多数管理者采用的症状诊断方式，其实不是解决之道。这个方法依赖的是经验，而不是分析，因此不能以系统化的方式获取经验的企业管理者，就无法采取这个方法。我们不能像医院治疗病人一样，把生了病的企业送入病房，向学生展示治疗方式。我们也无法先测试管理者是否已有足够的经验做正确诊断，然后才放手让他解决实际问题。我们可以利用不同的案例，协助管理者为制定决策做准备，但即使最好的案例，充其量都只是泡在福尔马林里的标本罢了，无法取代企业面临的真实问题，就好像人体解剖标本无法取代病房中活生生的病人一样。

更重要的是，只有当我们找到确切的症状，能假定某些显而易见的表象与特定疾病相关时，才能采用症状诊断的方法。医生诊断病人的症状时，可以假定这些症状不会撒谎 （虽然今天医生仍然试图以更严格的分析，取代症状诊断方式）。然而管理者却必须假定症状可能撒谎，了解截然不同的问题可能产生相同的症状，同样的问题也可能呈现出无数种不同的面貌，因此管理者必须分析问题，而不是诊断问题。

要明确界定问题，管理者必须先找到“关键因素”，也就是在进行任何改变或采取任何行动之前，必须先改变的要素。

有一家规模颇大的厨具制造商10年来把所有的经营精力都投注于削减成本上。他们的成本的确降低了，但利润却没有提升。关键因素

分析显示真正的问题出在产品组合上。他们的销售人员大力推广最容易卖出去的产品，而且极力强调最明显的销售诉求：价钱便宜。结果，利润最低的产品越卖越多，而且每次只要成本一降低，产品就跟着降价。因此尽管销售量大增，却只是虚胖而已，没有实质的成长。事实上，厨具公司的品质反而变得更差，更容易受到市场波动的影响。只有弄清问题，把问题界定在产品组合上，才有可能解决这个问题。只有当他们问“就目前情况而言，关键因素是什么？”时才能找到真正的问题。

要通过分析问题找到关键因素，并非易事，通常必须采取两种辅助的做法，两种方法都应用到18世纪物理学家用来分离出关键因素的“虚拟运转”原理。第一种方法先假定一切条件都不变，然后问：未来将发生什么状况？第二种方法是回顾过去，然后问：当初发生这个问题的时候，如果采取了什么行动，或不曾采取什么行动，将会影响到目前的状况？

有一家化学公司由于执行副总裁猝然去世，而必须寻找替代人选，这正是运用上述两种方法的好例子。每个人都认为已逝的前副总裁对公司贡献卓著，但是他们同时也同意，由于他霸道专制，公司里比较有主见的人才全都被他赶跑了。在管理层眼中，问题似乎是，要不然就是根本不找人来填补他的空缺，要不然就是找另外一个强人来

当执行副总裁。但是，如果是第一种情况的话，公司要靠谁来经营呢？如果是第二种情况，会不会又出现另一个暴君？

第一个问题："如果什么都不做，会发生什么状况？"透露出公司需要高层管理团队，而且应该立刻采取行动。如果不采取任何行动，公司缺乏管理团队，将会日渐衰败。

第二个问题："10年前，如果采取什么行动，可以改变目前的状况？"显示执行副总裁的功能和性格其实都不是问题，真正的问题在于公司名义上的总裁实际上并没有发挥总裁的职能。因此，执行副总裁必须制定所有的决策，承担所有的责任，然而总裁仍然掌握最后的权力，也是最高权位的象征，他满怀妒意地捍卫自己的权利，但事实上已经形同罢黜。10年前，如果公司能尽快确立这位已逝执行副总裁身为公司最高经营者的权威和责任，让他权责相符，那么这位已逝执行副总裁将能充分发挥长处，令公司获益，同时又可防止他的缺点对公司带来伤害。在体制上建立预防措施，组成高层管理团队，指派副总裁组成企划委员会，负责目标设定的工作，或采取联邦分权制，成立产品事业部。以上分析显示，撤换总裁应该是他们第一个必须采取的行动，一旦这么做了，问题也就迎刃而解。

第二个步骤是决定解决问题需要什么条件，同时彻底想清楚解决方案的目标为何。

要找人来填补执行副总裁的空缺，解决方案的目标很明显，必须让公司的最高层发挥效能，避免再度发生一人独裁的状况，同时杜绝再次发生公司无人领导的情况，必须培养未来的高层主管。

第一个目标排除了某些副总裁偏爱的解决方案：由各部门副总裁组成非正式的委员会，与名义上的总裁维持松散的合作关系。第二个目标则排除了董事长偏好的解决方案：聘用新的执行副总裁。第三个目标要求的是，无论未来最高管理层的组织结构如何，都必须建立联邦分权式的产品事业部，以训练并检验未来的最高主管。

解决方案的目标必须反映企业目标，聚焦于经营绩效和经营成果上，在短期的未来和长期的未来之间取得平衡，并且将企业整体以及经营企业所需的活动一起纳入考虑。

同时，必须深思熟虑限制解决方案的各种规定。解决问题时，必须遵循哪些原则、政策和行为准则？公司可能规定，借贷金额绝对不能超过资本需求的一半，公司用人的原则可能是，必须审慎考虑过所有内部管理者后，才能从外部引进空降部队；公司可能认为，好的管理者培养计划的必要条件是不能有内定的当然人选；公司也可能制定一项政策：工程部门更改任何产品设计时，都必须先征询制造部门和营销部门的意见后，才能生效。清楚说明这些规定是非常必要的，因为在许多情况下，必须改变既有政策或做法，才能做正确的决定。除

非管理者彻底想清楚他想改变什么，以及为什么要改变，否则他可能陷入既试图改变同时又维护既有做法的危险之中。

事实上，这类规定代表了决策所依循的价值体系。这些价值可能是道德的、文化的，也可能代表公司目标或公认的组织原则，整体构成了一个伦理体系。这个体系不会决定应该采取什么行动，只会决定不应该采取哪些行动。管理人员经常想把“希望别人怎么对待你，你先要这样对待他”当做行动准则。这是错误的想法，金科玉律只能决定不该采取哪些行动。决策的先决条件是先剔除根本无法接受的行动方案。如果没有这个条件，过多的选择将使我们丧失行动能力。

分析问题

找到正确的问题、设定目标以及确立规则等步骤，构成了决策的第一个阶段。问题界定清楚之后，下一个阶段是分析问题：将问题分类，并寻找事实。

为了了解谁是必须做决策的人，以及应该把决策内容传达给哪些人，必须先将问题分类。如果没有预先将问题分类，将严重危害最后的决策品质，因为问题分类后将能说明如果要将决策转化为有效行动，应该由什么人做什么事情。

问题分类原则必须预先经过讨论（参见第16章），有四个原则：决策的未来性（企业采取行动所承诺的时间长短，以及决策会多快改

变）、决策对于其他领域和其他部门的影响、决策品质的考虑、决策的独特性或周期性。这样的分类能确保决策对于企业整体产生实质贡献，而不是牺牲整体利益解决眼前或局部的问题。因为这个分类方式乃是根据问题与企业整体目标，以及问题和个别单位目标之间的关联性，来筛选问题，强迫管理者从整个企业的观点来看自己的问题。

大多数有关决策的论述列出的第一条戒律都是“寻找事实”。但是只有在问题已经界定清楚，完成分类后，才能开始寻找事实。在这之前，没有人知道什么是事实，每个人都只掌握了数据而已。定义和分类决定了哪些数据是与决策相关的数据，也就是事实。管理者因此可以剔除有趣但毫不相干的信息，知道哪些是有用的信息，哪些是错误的信息。

在获取事实的过程中，管理者必须自问：我需要哪些信息才能做决定？他必须确定手边的资料有多大的关联性和能发挥多大的用处，他也必须确定还需要哪些额外信息，并且尽最大的努力，得到这些信息。

这些都不是机械性的工作。分析信息需要熟练的技巧和丰富的想像力，必须详细审查信息，从中找出潜藏的形态。这些形态或许能说明问题根本定义错误或分类错误。换句话说，“寻找事实”只是一部分的工作而已。同样重要的是，运用信息来检测整个做法是否有效。

有一本财经月刊陷入财务困境。他们把问题界定为广告费率的问题。但是分析了事实和数据后，他们发现了杂志社工作人员过去从来不曾怀疑过的事情：无论这份月刊过去多么成功，对订户而言，它只是成功扮演了消息来源而已。市面上各种厚重的月刊已经供过于求，却缺乏轻薄短小的新闻性刊物，因此这本财经月刊在形式和内容上越接近新闻杂志，就越能获得订户的肯定。结果，分析了读者群之后，他们重新把问题定义为：我们要怎么样才能成为一份新闻杂志？解决方案是：转行为周刊。杂志后来的成功显示了这是正确的解决方案。

管理者永远都不可能获得所有应该掌握到的事实。大多数决策的基础都是不完整的知识——原因可能是无法获得所需信息，或要掌握完整信息需要花太多的时间和太高的成本。我们不需要掌握所有事实之后，才能有好的决策；但是我们必须了解还欠缺哪些信息，由此判断决策的风险有多大，以及当建议采取某个行动方案时，其严谨度和准确度有多高。因为最大的骗局莫过于想要根据粗糙不足的信息，来制定精确的决策，但这都是常见的现象。当我们无法获得需要的信息时，就必须依赖推测，只有决策的后果能告诉我们，原先的推测究竟是对还是错。医学界有一句谚语：“最会诊断病情的医生不是正确诊断次数最多的医生，而是能及早发现自己误诊，并能立即修正错误的医生。”这句谚语也适用于负责决策的管理者。然而要修正错误的判断，管理者必须知道哪部分是迫于信息不足而做的推测，他必须先界定哪些是已知，哪些是未知，制定出各种可行的替代方案。

制定可行的替代方案

有个不变的决策原则，就是必须针对每个问题，制定出各种选择方案，否则很容易陷入“两者择其一”，非此即彼的陷阱中。大多数人听到以下的说法：“世间万物不是绿的，就是红的”，一定会提出抗议。但是多数人每天却都接受同样荒谬的论述。我们经常看到各种矛盾所产生的混乱：例如绿色和非绿色——这种说法涵盖了所有的可能性，塑造了对比的情况；或例如红色和绿色——这种说法只在无数种可能性中列出两种可能。而人类喜欢走极端的倾向更强化了其中的危险。然而当我们说“黑或白”时，只不过因为我们说出了颜色的两种极端，我们还以为已经说出其中涵盖的所有颜色。

有一家小型水管设施制造厂由于设备老旧，已经形同报废，在高度竞争、价格意识高涨的行业中，这家公司快被市场淘汰出局了。经营者得出了正确的结论——必须尽快把生产作业移出这座工厂。但是由于他们决定盖新厂的时候，没有逼自己发展出其他选择的方向，结果盖新厂的决定后来导致公司破产。事实上，发现厂房老旧的时候，他们除了决定工厂停产外，没有任何动作。其实他们可以采用的替代方案还很多：例如外包生产、经销其他厂商的产品。由于他们已经知道盖新厂所牵涉的风险，任何一个替代方案都会比盖新厂的决定更好、更容易被大家所接受。然而管理层却丝毫不曾思考过其他可能的解决方案，最后悔之晚矣。

另外一个例子，是一家大型铁路公司的例子。第二次世界大战后，铁路运输量急速上升，这家铁路公司很清楚他们必须扩充运输设施，而扩充的瓶颈似乎是公司最大的调度场。调度场位于两个重要车站之间，负责调度所有的货运列车，将所有的货运车厢打散并重新编组。由于调度场塞车的情况日益严重，有时候火车得在调度场外倒车几里路，等候24小时，才有办法开进调度场。最明显的解决方案就是扩大调度场的规模，于是他们花了几百万美元来扩充调度场，但是却无法利用扩充后的设施。因为新设施一旦启用，分别位于主调度场与两个车站之间、一北一南的两座辅助调度场将无法负荷增加的调度量。这样，情况很快就弄清了，一直以来，真正的问题都出在辅助场有限的调度能力上。如果辅助场的规模较大，处理速度更快的话，铁路公司根本不需要扩充主调度场，也有能力处理庞大的运输量，而扩充两个辅助调度场的花费还不到扩充主调度场的1/5，大笔的投资就这么白白浪费掉了。

这些案例都显示，大多数人的想像力是多么有限。我们总是看到了一个形态之后，就以为那是正确的形态（即使不是惟一的形态）。由于公司总是自己制造产品，因此必须一直生产下去。由于利润一向是销售价格和生产成本之间的差距，因此要提高获利率，只有削减成本。我们完全没有想到把生产工作外包或改变产品组合的可能性。

只有提出各种可供选择的替代方案，才能把基本假设提升到意识的层次，迫使自己检视这些方案，测试其效能。替代方案不见得能保证我们的决定都是明智而正确的，但至少能防止我们在未经深思熟虑的情况下做错决策。

事实上，找出各种选择方案，也是我们激发想像力、训练想像力的不二法门，是“科学方法”的精髓所在，一流科学家都具备这样的特质——无论他多么熟悉观察到的现象，他还是会把其他可能的解释都纳入考虑。

当然，缺乏想像力的人不会单靠寻找选择方案和思考选择方案，而变得富有想像力。但是大多数人所拥有的想像力，都远远超过真正用到的想像力。盲人当然没有办法学会看东西，但令人惊讶的是，视力正常的人也常常视而不见，通过系统化的训练，每个人的视野可以变得宽广许多。同样，我们也必须训练和拓展心灵的视野，而方法就是有系统地寻找并发展各种可供选择的解决方案。

选择方案的内容因想要解决的问题而异，但是永远都需要考虑一个可能的方案：根本不采取任何行动。

不采取行动和采取特定的行动都同样算是完整的决策，不过真正了解这点的人寥寥无几。他们认为什么都不做，就可以避免不愉快的

决定。要防止他们自我欺骗，只有让他们清楚看到，决定什么都不做，将造成什么后果。

企业采取行动就好像动手术一样。也就是说，员工必须改变自己的习惯、做事方式、人际关系、目标或使用的工具。一个健康的有机体会比有病的有机体禁得起手术的煎熬，对于企业组织而言，“健康”的意思就是能够轻松自在地接受改变，没有任何痛苦。不过除非有必要，否则即使是优秀的外科医生也不会随便动刀。

认为碰到问题时，就必须采取行动，这种想法纯属迷信。

20年来，一家大型航运公司一直找不到适当人选，来填补某个高层主管的空缺。好不容易找到人时，新人往往一上任就陷入麻烦和冲突之中。但是，20年来，每当这个职位出缺，他们都立刻找人填补空缺。终于在第21年的时候，新任总裁问：如果我们不填补这个空缺，会发生什么状况？答案是：什么也不会发生。结果显示，这个职位负责的根本是毫无必要的工作。

在所有的组织问题中，尤其重要的是必须考虑到不采取任何行动的选择方案。传统的做事方式，以及只反映了过去需求、却不能反映目前需求的职位扼杀了管理者的愿景和想像力，除非我们在决定如何填补某个职位空缺时，将不填补空缺也纳入选择方案，否则就会面临组织中的管理层级不断增加的危险。

寻找最佳的解决方案

只有到了这个阶段，管理者才应该决定什么是最适合的解决方案。如果他之前做了完善的功课，那么现在他的手上应该已经掌握了好几个足以解决问题的替代方案，或是有好几个不尽完美的选择方案，每个方案各有缺点。只找到一个解决方案的情况可以说是微乎其微。事实上，如果分析问题之后得到的是这个令人心安的结论时，我们可以合理怀疑，这个惟一的解决方案不过是为原本已有的定见背书罢了。

我们可以根据四个标准，在各种可能方案中，选出最适合的解决方案：

1. 风险。管理者必须根据预期的收获，来权衡每个行动的风险。任何行动都有风险，即使不采取任何行动，也有其风险。但最重要的既不是预期的收获，也不是预期的风险，而是两者的比率为何。因此每个选择方案都应该包含对比率的评估。

2. 投入的精力所达到的经济效益。哪些行动能花最小的力气，得到最大的成果，能够在受到组织最少干预的情况下，推动所需的变革？可惜的是，许多管理者偏偏喜欢用牛刀来杀鸡，或试图螳臂当车。

3.考虑时机。如果情况十分紧急的话，那么宁可采取戏剧化的决策和行动来提醒整个组织，有大事发生了。另一方面，如果需要的是持续性的长期努力，那么最好稳扎稳打，积累动能。有些情况下，解决方案必须是决定性的行动，而且必须能立刻将整个组织的注意力聚焦于新目标上。有些情况下，最重要的是踏出第一步，最后的目标可以暂时隐而不宣。

需要考虑时机的决策非常不容易系统化，难以分析，而依赖敏锐的洞察力。但是仍然有一个指导原则。当管理者必须完成新计划时，最好雄心万丈，有宏观的愿景、完整的规划和远大的目标。但是当他们必须改变惯常的做法时，刚开始最好一步一步慢慢来，宁可稳扎稳打，不要有不必要的动作。

4.资源的限制。执行决策的人是谁，是最需要纳入考虑的资源限制。只有找对了执行人选，才能有效执行决策。执行者的愿景、能力、技巧和理解决定了他们能做什么和不能做什么。有的行动方案对于执行者的要求或许高于他们目前的能力，然而却是惟一适当的解决方案，这时候，决策中就必须包含了提升执行人员能力和标准的计划，否则就必须另觅合格人选来执行决策。听起来似乎理所当然。然而今天许多管理者每天在制定决策、制定程序与政策的时候，都没有先问：我们有没有办法将之付诸实施？我们有这样的人才吗？

管理者绝对不可因为找不到足以胜任的人才，而采取了错误的决策。制定决策时，必须在真正可行的各种替代方案中做选择，也就是说，无论最后决定采取哪种行动，都足以解决问题。如果对现有人员的要求必须高于他们目前的能力，才能解决问题，那么现有人员就必须学会做更多的事情，达到更高的要求，否则就必须找别人取而代之。只是因为找不到人来执行决策，或有能力的人才不在其位，就让找到的解决方案沦为纸上谈兵，无法付诸实行，根本解决不了问题。

使决策生效

最后，任何解决方案都必须有效实施。

今天，企业花了很多时间“推销”解决方案，这其实是在浪费时间。企业似乎在暗示，只要员工“买账”，一切都没有问题。然而，管理决策的本质就在于，员工必须执行这项决策，让决策发挥有效性。管理者制定的都是关于其他人应该怎么做的决策。因此，员工仅仅肯买账还不够，他们必须把执行决策当成自己的工作才行。

“推销”又意味着正确的决策要符合“顾客”的需求，但是这种说法是不实而有害的。决策正确与否要由问题的本质来决定，与“顾客”的期望和接受度没有什么关系。如果决策是正确的，无论他们最初喜不喜欢决策的内容，终究还是会接受这个决策。

如果管理者必须花时间来推销决策，那么这一定不是个适当的决策，也无法有效执行。不过，虽然不应该把最后的结果看得太严重，向员工传达决策内容时，仍然应该用他们惯用而且容易理解的语言来说明。

尽管我对于强调“推销”一词很不以为然，不过这也点出了一个重要事实：管理决策的本质就是要通过他人的行动，来发挥决策的有效性。“做”决策的管理者其实没有真的“做”了决策。他界定了问题，设定目标，说明规则。他还将决策分类，搜集信息，寻找各种可行的选择方案，并且发挥判断力，从中选取最适合的解决方案。但是，决策必须采取行动，才能真正解决问题，而负责决策的管理者却没有做到这一点。他只能和下属沟通他们应该做的事情，然后激励他们把事情做好。只有当下属采取了正确的行动时，管理者才真的做了决策。

要把解决方案转化为行动，必须让员工了解他们和同事在行为上应该有哪些改变，也必须让他们了解新的做事方式有什么最低要求。如果所做的决策要求员工从头做起或改变思维方式，这样的决策显然不合适。有效沟通的原则就是以清晰、精准而明确的形式沟通，只商讨重大的偏差和例外。

但是，激励是心理上的问题，因此有不同的规则。要激励员工，必须让每个决策在负责执行决策的员工心目中，变成“我们的决

策”。也就是说，他们必须参与决策过程。

他们不应该参与界定问题的过程。管理者一开始并不清楚谁应该参与，等到他把问题清楚界定和分类以后，他才知道决策将会对什么人产生什么影响。员工不需要、通常也不喜欢参与信息搜集的阶段。但是负责执行决策的人应该参与寻找选择方案的工作。他们可以提醒管理者疏漏之处，指出潜在的困难，找出可以利用而未经利用的资源，因此改善了最后的决策品质。

正因为决策会影响到其他人的工作，所以决策应该帮助他们达到目标，展现更好的绩效，发挥更高的工作效益，并且获得更高的成就感。决策不应该只是为了协助管理者更好地经营、工作更顺利，以及从工作中得到更高的满足感。

决策的新工具

到目前为止有关决策的讨论内容一点都不新；相反，我只不过把几千年来大家早已知道的事情再重述一遍而已。但是，虽然许多管理者很懂得运用决策的方法，却没有几个人真正清楚自己在做什么。

由于近来的新发展，管理者了解到决策过程变得非常重要。首先目前已经有一系列决策的辅助工具，这些工具都非常有用，但是管理者必须先了解工具的用途，才有办法利用它。

其次，新科技正快速改变战术性和战略性决策之间的平衡。许多决策在过去会被归为战术性决策，如今却快速转变为战略性决策，含有高度的未来性、重大的影响力，以及许多品质的考虑；换句话说，这些决策逐渐变成高层次的决策。管理者必须很清楚自己所做的事情，而且能够有系统地做决策，决策才会成功而有效。

这种新工具有个令人困惑的名称“作业研究”（运筹学），但却既非“作业”，也非“研究”，而是系统化的数学分析工具。事实上，我们甚至不应该说这是新工具，因为作业研究和中世纪高等数学家所用的工具没有太大的差别，只是采用新的数学和逻辑技巧罢了。

因此仅仅训练员工懂得运用新工具来做管理决策还不够，管理决策终究要由管理者来制定，而且要以判断力为决策的基础。但是新工具对于某些决策阶段，将带来很大的帮助。

引进任何新工具的时候，很重要的是先说清楚新工具不能做哪些事情。作业研究和其中包含的技术——数学分析、现代符号逻辑、数学信息理论、博弈理论、数学或概率等——都无助于界定问题，无法决定正确的问题是什么，无法为解决方案设定目标，也不能建立规则。同样，新工具也无法代为决定哪个方案是最适合的解决方案，更无法独立促使决策生效。而这些都是决策过程中最重要的阶段。

但是，在中间的两个阶段——分析问题和制定可行的替代方案，新工具可以发挥很大的功效。新工具可以超越管理者有限的视野和想像力，找出企业和环境中潜藏的行为形态，因此导出更多可供选择的行动方案。新工具可以显示哪些是相关的因素（事实），哪些是不相干的因素（只是数据而已）；也能显示手边数据的可信度，以及还需要哪些额外数据，才能做正确判断。新工具还能显示每个行动方案需要哪些资源，每个单位或部门需要有何贡献。我们也能运用新工具来显示每个行动方案的限制、风险和可能性，某个特定方案对其他领域、单位或部门的影响，以及对于投入和产出之间的关系、瓶颈的位置和性质又有何影响。新工具还能结合每个部门的工作与贡献和其他部门的工作与贡献，显示对于企业整体的行为和成果有何影响。

然而，新工具当然也有其危险性。事实上，除非妥善运用，否则新工具也可能成为错误决策的重要帮凶。正因为新工具让我们有办法对过去面貌模糊的问题，进行具体而明确的分析，我们可能会滥用新工具来“解决”小小领域或单一部门的问题，却牺牲了其他领域或部门的利益，甚至企业整体利益。正如技术人员所说，新工具可能遭到滥用而达到二流的结果。很重要的是我们必须强调，几乎所有专业论述所引用的作业研究案例，解决问题的方式都不可避免地会导致二流的结果，因此根本不应该这样解决问题。事实上，只有当我们先用这些工具来分析和定义企业的特质时，才有可能妥善运用这些工具。如

此一来，应用这些工具来分析个别问题，改善决策品质时，才能充分发挥效益。

最后，新工具希望能帮助大家了解必须采取什么行动。数学信息理论才刚萌芽，这个理论或许能发展出新的工具，来辨认行动模式中新的关联偏差，并且以明确的符号加以定义。

事实上，历代许多想像力丰富的人士都曾经发展出各种方法，而新工具则帮助每个人掌握这些方法，让每个人在适当工具的辅助下，能够受到引导与激发，而充分发挥想像力。

这些工具在本质上属于信息处理的工具，而不是决策的工具。它们是最好的信息工具。事实上，我预期一二十年内，这些新的逻辑和数学工具很可能取代我们今天所熟悉的传统财务会计方法。

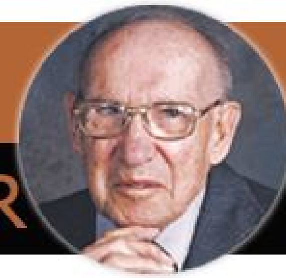
因为新工具不是单纯描绘现象，而是针对现象背后的因素提出质疑，把焦点放在行动上，显示出有哪些可以选择的行动方案，每个方案各有何含义。因此，在新工具辅助下，就有可能制定在未来性、风险和可能性方面，需要高度理性判断的决策。这是每位管理者为了对企业产生最大贡献时需要的信息，也是他们为了自我控制而设定目标时需要的信息。在向股东、税务部门、托管机构提供财务报表时，会计工作仍是不可缺少的。但是管理信息将越来越多地采用逻辑和数学形式。

管理者或许不需要亲自运用这些工具（尽管今天许多的应用工具并不会比阅读销售图表需要更高的数学能力），但很重要的是，管理者必须了解这些方法，知道什么时候应该请专家协助运用这些工具，同时也知道应该对专家提出什么要求。

但是，最重要的是，他必须了解制定决策的基本方式。否则他不是完全无法运用新工具，就是过度强调了新工具的贡献，把新工具视为解决问题的关键，结果很容易在解决问题时，以技巧取代了思考，技术取代了判断。管理者如果不了解决策是一种界定、分析、判断、承担风险和有效行动的过程，不但无法从新工具中获益，反而像魔法师的笨学徒一样，施展法术时，未蒙其利，先受其害。

同时，无论管理者的职能或层级为何，他们都必须制定越来越多的战略性决策，并越来越无法依赖直觉来制定正确的战术性决策。

当然，管理者仍然需要在战术上有所调整，但是必须在基本的战略性决策结构下完成调整。对于未来的管理者而言，即使具备再多的战术性决策技巧，他们仍然必须制定战略性决策。今天的管理者即使不懂决策方法，或许仍然能侥幸过关，但是到了明天，他们势必要了解和运用决策方法。



第29章　未来的管理者

新要求——新任务——但是，没有新人——靠“直觉”行事的管理者将被淘汰——为未来的管理者做准备——对年轻人进行常规教育——对有经验者进行当好管理者的教育——诚实正直的品格最重要

这种流程要求高度的稳定性，而且必须有能力预测未来、未雨绸缪，因此必须在所有关键领域都有审慎的目标和长期的决策，同时又需要在内部有很大的弹性和自我引导的力量。不同层级的管理者都必须有能力在制定决策的时候，调整流程来适应新的形势及环境的变动与干扰，但同时又保持流程持续进行而不中断。

尤其是新技术要求管理者要创造市场。管理者再也不能满足于既有市场，再也不能只把销售当成努力为公司所生产的任何产品找到买主。他们必须通过有意识且系统化的努力，创造顾客和市场。更重要的是，他们必须持续致力于创造大众购买力和购买习惯。

营销本身也深受新技术的基本观念所影响。整体而言，我们讨论自动化的时候，好像自动化完全只是一种生产的原则。其实，自动化

也是一般工作的原则。的确，新的大众营销方式尽管可能不会用到任何一部自动化机器或电子装置，却可能比自动化的工厂更需要应用到自动化原则。营销本身变成越来越整合的流程，需要和企业经营的其他阶段有更密切的配合。营销不再把重心放在向个别顾客推销，而是越来越把重心放在商品和市场规划、商品设计、商品发展和顾客服务上；得到的回报不是个别的销售业绩，而是创造了大众的需求。换言之，电视广告和机械化的机器进料方式一样是自动化。新的销售方式和营销技术所造成的影响绝不逊于生产技术变革的影响。

因此，未来的管理者无论层级和功能为何，都必须了解营销目标和公司政策，知道自己应该有何贡献。企业管理者必须能深思熟虑长期的市场目标，规划和建立长期的营销组织。

新技术对于创新将会产生新的要求。不但化学家、设计师、工程师必须和生产人员、营销人员密切合作，而且必须采取系统化的创新做法，例如西尔斯公司用在商品规划和培植供应商的做法。创新必须通过目标来加以管理，以反映长期的市场目标，同时也必须通过系统化的努力，预见未来科技的可能发展趋势，并且据以制定生产和营销政策。

新技术也会导致竞争越来越激烈。的确，新技术将扩大市场、提升生产与消费的水准，但是这些新机会也将要求企业和企业管理者持续不断地努力。

一方面由于新技术的要求，另一方面则出于社会压力，未来的管理者必须能预测就业的变化，并且尽可能维持稳定的员工队伍。同时，由于今天的半技术性机器操作人员将在未来成为训练有素的维修人员，今天的技术性员工，将在未来成为个别的专业贡献者，人力将演变为更昂贵的资源——成为企业的资本支出，而不是经常费用。而人力运用的绩效也将对整个企业有更重要的影响。

最后，管理者将会需要整套工具，而且需要自行发展出其中的许多工具。管理者必须针对企业目标的关键领域，拟订完整的绩效标准，也必须掌握经济工具，才能在今天为长远的未来，制定有意义的决策。他还必须获取各种决策的新工具。

新任务

总而言之，明天的管理者必须达成七项新任务：

1. 他必须实施目标管理。

2. 他必须为更长远的未来，承担更多的风险。而且机构中的基层单位也要制定风险决策。因此，管理者必须有能力评估风险，选择最有利的风险方案，为可能发生的情况预做准备，在面临突发事件，或事情发展不如预期时，可以“控制”后续的行动。

3. 他必须有能力制定战略性决策。

4.他必须有能力建立一支整合的团队，每一位成员都具备管理能力，能根据共同目标，衡量自己的绩效与成果。此外，还有一项重要任务是培养能满足未来需求的管理者。

5.他必须有能力迅速清晰地沟通信息，懂得激励员工。换句话说，他必须有能力让企业中其他管理者、专业人才和其他员工都愿意共同参与，共同负责。

6.过去我们期望管理者能精通一种或多种管理功能，但未来仅仅这样还不够。未来的管理者必须能视企业为整体，并且将自己负责的领域融合到企业整体之中。

7.传统的管理者只需要了解几种产品或一种行业就够了，但未来这样也不够。未来的管理者必须有能力找出自己的产品和产业与周围环境的关联性，找出哪些是重要的因素，并且在决策和行动时将之纳入考虑范围。未来的管理者也越来越需要拓展自己的愿景，关注其他市场和其他国家的发展，了解全球的政经社会发展趋势，同时将世界趋势融入决策的考虑中。

但是，没有新人

但是，我们缺乏新人来承担这些艰巨的任务。未来的管理者将不会比前辈更伟大。他们的天分不会比前辈高，也受制于同样的弱点和

限制。从过去的历史轨迹来看，没有任何证据显示人类已经有了很大的改变，当然在智力水准和情绪成熟度上，也没有太大的长进。

那么，我们如何用同样的人才来完成崭新的任务呢？

答案只有一个：必须将任务简单化。也只有一个工具能完成任务：将过去靠直觉完成的工作转换为系统化的工作方式，将凭经验行事的方法归纳为原则和概念，以合乎逻辑、协调一致的思维方式取代对事物的偶然认识。无论人类到目前为止进步了多少，完成新任务的能力增强了多少，这一切都是靠将事情有系统地简单化而达成的。

未来的管理者不可能只是直觉型管理者，他必须精通系统和方法，构想各种模型，将个别元素整合为整体，他还必须能阐述概念、应用通则，否则就必败无疑。无论在大企业或小公司，担任高层管理者或部门主管，管理者都必须要用“管理的实践”来武装自己的头脑。

找出必要的一般概念，制定出正确的原则，建立合理的制度和方法，提出最基本的工作模式，所有这一切便是本书想要告诉读者的主要内容。本书建立在这样一个前提之下，即在个人的管理工作中，我们已经积累了不少经验，从中我们可以为明天的管理任务挑选出一些有用的方法以及通用的结论。

为未来的管理者做准备

假如一个人要靠概念、模式及原则来进行管理，假如他要靠制度和方法来做好管理工作，那么他完全可以为自己做好充分的准备工作。因为概念和原则与制度和方法以及模式的形成一样，都是可以被教会的。也许获得这些知识的惟一方法就是进行系统的学习。至少我从未听到过有什么人可以通过经验就能掌握那些基本模式、字母及乘法表的。

事实上，未来的管理者需要两种准备。有些事情是一个人在成为管理者之前，就可以学会的，而且可以在年轻的时候或在成长过程中学会。但有些事情则只有在担任管理者一段时间之后才能学会，属于成人教育。

我们不需要等到成为管理者，才学习阅读和写作。的确，一个人最好在年轻时期就获得读写的能力。

我们可以毫不夸张地说，今天大学所开的一般课程，最接近职场培养管理者需求的是诗和短篇小说的写作课程。这两门课程教导学生如何自我表达，学习文字和文字的意义，更重要的是，给学生实际练习写作的机会。我们也可以说，对有志成为管理者的年轻人而言，帮助最大的莫过于为论文进行口头答辩，不过应该把它变成大学课程中经常而持续的练习，而不是在正式学校教育已近尾声时，才获得惟一的一次练习机会。

一个人在年轻时代，最容易了解逻辑，学会运用逻辑分析和数学工具。年轻人也比较有能力对科学和科学方法培养基本的理解，而这些都是未来的管理者需要的知识。年轻人还能培养了解环境的能力，并且通过历史和政治科学来理解环境。年轻人也能学习经济学，并且学会运用经济学家的分析工具。

换句话说，要为未来的管理工作做准备，年轻人必须接受通才教育。他可以通过正式的学校教育，获得通才教育，也可以和许多出类拔萃的杰出人才一样，进行自我教育。但是上述的项目构成了一般人公认的通才教育内容，也是受过教育的人应该具备的基本素养。

我的意思不是说，有志于管理工作的年轻人要做的准备，与商业及工程方面的训练互不相容。相反，商学院和工程科系的课程中也应该包含通才教育（而且工程科系也越来越认识到通才教育的重要性）。我的意思也不是要贬低商业或工程课程的价值。相反，通过这些课程，学生才能具备一定程度的技能来承担职能性工作。企业的每一分子都具备职能性工作的能力，仍然非常重要；而管理者因为他的技术或才艺而赢得尊敬，更是非常重要。不过，年轻人如果只学会职能性的技术，只懂得某些商业或工程科目，并不算为管理工作做好了准备。他只不过准备好面对第一份工作而已。

的确，未来对管理者的要求会迫使我们回头去重拾我们曾经拥有、却早已失去的东西：通才教育。但是，今天所说的通才教育，和

我们的祖父辈所认知的通才教育截然不同，仍然有严谨的方法和实质的标准，尤其强调自我纪律和伦理，而不像今天所谓的“进步教育”根本放弃了方法和标准。通才教育中仍然有统一的重心，不会支离破碎。今天的通才教育和过去一样，是为成年后的工作和公民角色做准备，而不只是“文化修养”而已。

要学习目标管理，能够分析公司业务，学习设定目标和平衡目标，协调短期和长期的需求，除了需要管理经验，也需要相当的成熟度。如果没有管理经验，一个人或许能把这些事情说得头头是道，却不懂得实际上应该怎么做。

我们也需要具备管理经验，才懂得如何评估和承担风险，知道如何发挥判断力，制定决策，看清企业在社会上扮演的角色，懂得评估环境对企业的影响，决定管理者应该负什么社会责任。

年轻人根本无法领会管理“管理者”及管理员工和工作的意义何在。最可悲的事情莫过于年轻人在商学院中学了“人力资源管理”的课程以后，就自认为具备了管理别人的资格，最有百害而无一利的事莫此为甚。

只有具备了设定目标和组织、沟通、激励员工，以及衡量绩效及培养人才的经验，管理的各项工作才有意义，否则这些就只是形式化、抽象而沉闷的工作。但是对于能以亲身经验充实这些骨架的管理

者而言，这些专业名词都非常有意义，分门别类之后，成为他组织工作的工具，能够根据这些项目来检视绩效，改进工作成果。但这些分类对于缺乏管理经验的年轻人而言，就好像乡下学童看到法文中的不规则动词一样，只能靠机械化的学习来完成作业。他们只好像鹦鹉学舌一样反复背诵：“第16个控制原则是……”或许他们因此可以在考试中拿高分，但是对于工作而言，这样做却毫无意义。有经验的管理者运用这些工作分类的方式，则好像成熟的法国诗人运用不规则动词的方式：把不规则动词当成工具，用来提升他对于母语的洞察力，并增强写作技巧和思想深度。

为了达成未来的管理任务，我们需要为今天的管理者提供更高层次的教育。我们已经朝这个方向跨出了第一步，过去10年来美国企业界冒出了无数的“高级管理课程”。我们可以笃定地预测，管理教育的重心将逐渐转移到为成年、有经验的管理者开设的更高层次的课程。

企业管理者需要有系统地规划自己更高层次的教育，还是刚兴起的新趋势，但却并非没有前例。所有的军队都有类似美国“指挥与参谋学院”的机构，为高级军官进行专业训练。所有的军队也都知道，这类训练只适合实际指挥过军事任务的资深军官，不适用于年轻的储备军官。

事实上，管理者需要更高层次的教育，也需要系统化的管理者培养计划，这表示今天的管理层已经成为社会的重要机制。

诚实正直的品格最重要

不过，仅靠知识和概念方面的教育，管理者无法建立起完成未来任务的能力。

未来的管理者在工作上越成功，就越需要具备诚实正直的人格。因为在新科技之下，管理者的决策、决策跨越的时间幅度，及其风险都会对企业产生严重的影响，因此管理者必须把企业的整体利益置于个人利益之上。管理者的决策对于员工的影响也非同小可，因此管理者必须把真正的原则置于权宜的考虑之上。管理者的决策对于经济更会产生深远的影响，因此社会将要求管理者负起应负的责任。的确，管理者的新任务要求未来管理者的每一项行动和决策都根植于原则上，管理者不只通过知识、能力和技巧来领导部属，同时也通过愿景、勇气、责任感和诚实正直的品格来领导。

无论管理者接受的是通才教育或管理教育，由于将来情况将会与过去的情况不一样，在将来最起决定性作用的既不是教育，也不是技能，而是一个人诚实正直的品格。



结语　管理层的责任

企业与社会——管理的三重社会责任——能影响企业的社会发展——企业决策对社会的影响——盈利是首要的社会责任——开放机会之门——管理层是领导团体——履行职责离不开职权——管理部门的合法职权是什么——管理与财务政策——最终职责：将社会公众的好处当成企业自身的利益

到目前为止，我们的讨论都把企业视为单独存在，而且追求自我利益。的确，我们也强调了企业和外界的关系——包括企业与顾客及市场，与工会，与影响社会的各种社会、经济和技术力量之间的关系。但是这种关系往往被看做是船与大海之间的关系，大海使船可以航行，但也以风暴和沉没威胁着船的安全。船要在大海里航行，但大海却是如此遥远、如此陌生。大海只是一种环境，而不是船的避风港。

但是，社会不仅仅是企业所处的环境，即使最彻底的私有企业仍然是社会的一个机构，发挥着某种作用。

的确，基于现代企业的本质，企业赋予管理者的责任和过去截然不同。

现代工业要求企业将拥有的基本资源有机组织起来，这完全不同于我们过去所知。首先，现代的生产和决策所涵盖的时间很长，远超过个人在经济流程中发挥作用的时间；其次，必须统筹运用人力和物力资源，而且必须持久，才能发挥生产效率；第三，必须集中使用大量的人力和物力资源，虽然究竟需要集中多少资源，才能获得最佳经济效益仍无定论。但这正意味着负责整合调度资源的管理者拥有高于他人的权力，他们的决策对社会有巨大的影响力，而且将影响未来经济、社会和人民生活的面貌。换句话说，现代工业要求的企业是与过去不同的新企业。

在历史上，社会一直都不允许权力像这样高度集中（至少不能集中在私人手上），当然也不允许为了经济目的而集中权力。然而现代企业如果不是如此集权，工业社会根本就不可能存在。因此，社会被迫推翻过去的坚持，赋予企业永久的特权（即使不是“法人”在理论上的不朽地位），并满足企业需求而赋予管理者某种程度的权力。

然而，社会也因此要求企业及其管理层负起责任，这种责任超越了任何管理私人财产的传统责任，而且也和传统责任截然不同，不再假定财产所有人在追求自我利益的同时，也促进了公共利益，或自我利益和公共利益能完全区隔开来，互不相干。相反，企业管理者必须

承担起维护公共利益的责任，采取的行动必须符合道德标准。如果追求自我利益或行使职权时会危害公共利益或侵犯个人自由，就必须有所节制。

现代企业为了生存，必须招募最能干、教育水准最高、最能全力以赴的年轻人来为公司服务。为了吸引和留住优秀人才，企业只许诺他们前途、生活和经济上的成功还不够，必须给年轻人愿景和使命感，满足他们希望能对社会有所贡献的愿望。换句话说，企业管理者必须具备高度的社会责任感，才能达到未来管理者的自我要求。

因此，任何有关管理实践的讨论都不应该忽略了企业的社会性和公共性，即使私人色彩浓厚的公司也不例外。

除此之外，企业必须要求管理者彻底思考企业的社会责任。公共政策和公共法律限定了企业行动和活动的范围，决定了可以采取的组织方式及营销、定价、专利和劳工政策，也控制了企业获取资本和价格的能力，更决定了私人企业是否仍然保持私有性质和自主管理方式，由自己挑选的经营团队来负责经营公司。

在我们的社会中，企业管理层的责任不但对于企业本身，而且对于管理者的社会地位、经济和社会制度的未来，以及企业能否保持独立自主，都有决定性的影响。因此，企业的所有行为都必须以管理者的社会责任为依据。基本上，社会责任充实了管理的伦理观。

今天，至少在美国，有关社会责任的讨论从一开始就把企业管理层当做社会的领导团体。其实首先应该讨论的是管理层对企业应负的责任，而且这份责任不容妥协或规避。因为管理层是受企业委托而负起管理企业的责任，其他的一切都源自于这种委托关系。

从舆论、政策和法律的角度而言，企业管理层应负的第一个责任是，将社会对企业的要求（或可能在近期内对企业的要求）视为可能对企业能否达成目标有所影响。企业管理层的职责是设法让这些要求不会威胁或限制了企业的行动自由，反而成为企业健全发展的契机，或至少以对企业危害最小的方式，来满足这些要求。

即使最坚定拥护企业管理的人都不敢声称，目前企业管理已经完美无瑕，无需改善。

有一个例子足以说明我的意思。10年前，美国人口年龄结构正在改变，加上美元购买力下降，导致企业必须对年纪大的员工有所安排。有些企业管理层早在多年以前，就已经碰到这个问题。美国从1900年开始，就已经出现很好的退休金计划。但是许多企业管理层拒绝正视这个不可避免的问题，结果他们不得不接受员工提出的退休金要求，以至于企业必须承担最多的责任，却不见得能解决问题。退休金无法解决高龄员工的问题，已经是越来越明显的事实。如果有1/5的员工已届退休年龄（我们的社会很快就会出现这种现象），强迫老人退休将造成较年轻的员工无法承受的重担。同时，许多员工的年龄尽

管在过去会被视为老年，他们却仍然体力充沛，可以继续工作，也渴望继续工作。企业管理层必须做的是，好好规划如何继续雇佣这批想工作、也能工作的资深员工，不能也不愿意继续工作的老年员工，则让他们领退休金，可以有所依靠。同时，这些计划还需要确保留下来工作的资深员工不会成为升迁瓶颈，挡住了年轻人晋升的机会或威胁到他们的工作保障。对这些问题如果没有深思熟虑，企业管理层不可避免地将面对工会或政府提出的强迫雇佣高龄员工计划，并因此增加额外的成本和新的限制。

美国管理界在稳定薪资和稳定就业方面，几乎立即就要犯同样的错误。必须满足这方面的需求，已经是不争的事实。不但企业员工需要薪资保障，社会也需要把员工当做中产阶级的象征。同时，20世纪30年代遗留下来的“经济萧条恐惧症”也在背后蠢蠢欲动。

之前我曾经试图说明，我们能通过改善和强化企业，提高生产力和整体利润，以满足这方面的需求。不过，如果企业管理层不肯面对责任，不肯设法将不可避免的问题转为建设性的方案，那么就只能接受保障年薪的做法，而这是满足社会需求最昂贵而无效的方式。

企业管理层也必须确保目前企业的行动和决策不会在未来创造出危害企业自由与繁荣的舆论、要求和政策。

过去几年来，许多公司都在不同的地方分散设厂。在设厂的时候，许多公司只是在新的地点复制了一座原本的工厂，为同样的市场生产同样的产品。在许多情况下，老工厂和复制的新工厂都是当地社区最重要的就业单位。类似的例子包括一家橡胶公司在艾克隆有一座旧厂，在南方小镇又盖了新厂；一家滚珠轴承公司的旧厂设在新英格兰的小镇，新厂设在俄亥俄州的小镇；一家衬衫制造商的旧厂在纽约州北部，新厂则设在田纳西州的乡下。

在经济萧条时期，这样做将引发严重的社会问题。管理层届时将被迫决定要关掉哪一座工厂，保住哪一座工厂——是投入了大量资金、损益平衡点高、因而运营必须获利的新工厂，还是与整个社区共存共荣的旧工厂？但是无论有多么渴望获得新工业，任何社区会默默接受企业剥夺了他们主要的收入来源，以保住其他地方的就业机会吗？因为市场因素和商业周期而导致失业是一回事，但是企业管理层单方面采取行动，又是另外一回事了。因此，企业管理层在规划新厂时的重责大任，就是必须让新厂拥有自己的市场和产品，而不只是在地理上分散设厂而已。否则企业扩张只会引发管理层和社区的冲突，以及企业需求和公共政策之间的矛盾。

其他引起舆论和公共政策对企业不满的做法还包括：只任用大学毕业生来担任管理职务，因此扼杀了内部员工的机会；减少领班的升迁机会，因此阻断了美国人传统中迈向成功之路最重要的一步；或不

雇佣高龄或残障人士的政策。为了履行对企业的责任，管理者必须审慎思考这些做法，以及这些做法对公共福祉的影响。

简单地说，针对每个政策和每个决定，企业管理者都应该自问：如果产业界每个人都这么做，大众会有什么反应？如果这种行为代表一般的企业行为，会对社会大众产生什么影响？这个问题不只是针对大企业，小企业也会对舆论和政策产生相同的影响。而无论企业大小，所有的企业都应该切记，如果他们只挑容易的路来走，把问题丢给别人，那么最后必定要被迫接受政府的解决方案。

企业决策对社会的影响

本书的讨论已经清楚阐明，管理决策对社会的影响不仅限于企业的“社会”责任而已，管理决策其实与管理层对企业的责任紧密相关。不过，管理层对于公共利益仍然有应负的责任，这份责任是基于一个事实：企业是社会的器官，企业的行动对于社会也会产生决定性的影响。

企业对社会的首要责任是盈利，几乎同等重要的是成长的必要性。企业是为社会创造财富的器官。企业管理层必须获得充足的利润，以抵消经济活动的风险，保持创造财富的资源不受损害。此外，还必须增强资源创造财富的能力，从而增加社会的财富。

这是绝对的责任，是管理者不能放弃、也不容推卸的责任。企业管理层老爱把“我们有责任为股东赚钱”这句话挂在嘴边，但是至少对上市公司而言，股东总是可以卖掉手上的股票，社会却无法摆脱企业。如果某个企业未能获得足够的利润，社会就不得不承担这部分损失。假如企业的创新和发展未能取得应有的成果，那么社会就会变得贫困虚弱。

同理，企业管理层还有一个社会责任，就是必须确保未来有良好的管理层，否则资源将遭到误用，丧失盈利能力，并且终于把资源破坏殆尽。

企业管理层有责任引导企业不违反社会信念或破坏社会的凝聚力。这意味着企业有一种消极的责任——不可以对公民不当施压，要求员工绝对的忠诚。如果企业忘掉了这个原则，社会将会强力反弹，通过政府扩权，来约束企业。

今天的许多企业，特别是大企业，都有这种倾向，总喜欢摆出一副天皇老子的架势，要求管理人员对企业特别忠诚。其实这种要求，从社会的角度来看，是极其不负责任的，是滥用权力的表现。从对社会的政策以及企业自身的利益来看，这种做法是不可原谅的。公司不能自称（绝对不可自称）是员工的家、归宿、信仰、生命或命运。公司也不可以干预员工个人的私生活或者员工的公民权。将员工与公司

连在一起的，只是一份自愿的、随时可以被取消的聘用合同，并不是一条神秘的、不可撤销的纽带。

企业承担对社会信念和凝聚力的责任，有其正面的意义。至少在美国，企业管理层有责任

给所有的员工提供机会，基层员工可以凭借能力和绩效而崛起。如果企业没有担当这方面的责任，长此以往，企业所创造的财富将会造成阶级、阶级仇恨和阶级斗争，不但不能强化社会，反而削弱了我们的社会。

此外，企业管理者还有其他必须担当的责任。例如，大企业的管理层有责任制定与经济周期逆向操作的资本支出政策（在自动化作业下，这样的政策变得非常必要）。我也相信管理者有责任拟订政策，消除员工对于利润根深蒂固的敌意，原因很简单，仇视利润的倾向对于我们的社会制度和经济体系造成威胁。我还相信，在目前的世界局势下，任何企业都有责任对于增强国家的国防实力做最大的贡献。

但是，最为重要的还是管理者必须认识到：他们应该认真考虑每项企业决策和行动可能会对社会产生些什么影响，应该让企业的每项行动都能促进公众的福利，增强社会的基本信念，为社会的安定、和谐及强大做出自己的贡献。

管理层是领导团体

只有到了现在，我们才能探讨企业管理者身为社会领导团体应负的责任——超越企业本身职责的责任。

企业发言人几乎每天都主张一种新的社会责任。他们说，企业管理层应该为文科大学的生存、为员工的经济教育、为宗教的包容、为新闻自由、为强化或废除联合国的功能、为广义的文化和文化工作者负责。

毋庸置疑，领导团体肩负重责大任，而逃避责任将为社会带来莫大的伤害。然而，危害更甚的是坚持为自己不必负责的团体负责，夺取不属于自己的责任。目前的管理方式却正好出现了上述两种情况：一方面逃避既有的责任，另一方面又把根本不存在、也不应存在的责任揽在自己身上。

因为“责任”也代表“职权”，权与责相互依存，缺一不可。主张管理层在某方面的责任，就必须赋予其相对的权力。我们有理由认为自由社会的企业管理层对于大学、文化、艺术、新闻自由或外交政策等领域，应该拥有任何职权吗？不用说，这样的职权是社会无法容忍的。即使依照社会惯例，在毕业典礼或年度员工野餐会上，老板们可以讲一些热情洋溢的废话，但是也应该避免提出这样的权利要求。

身为社会领导团体，企业管理层的社会责任应该局限于他们能合法主张职权的领域。

从经验上看，我给企业管理者的建议是，凡是他们不想让工会领袖或政府掌控的活动，他们自己也应该避免为这方面的活动承担责任。这类活动应该是完全自由开放的，由当地公民自动自发地组织发起，而不是由任何团体或统治机构来主导。如果企业管理者不想让工会领袖控制活动，我们可以合理地假设，工会领袖（及众多的追随者）也不会想让管理层控制这些活动，而且社会也不会允许企业管理层或工会领袖任何一方单独掌控这类活动。因此为了确保这些领域不会遭到控制，明显而单纯的替代方案是由有组织的政府机构代表全民来掌握控制权。

如果企业因为税法的原因而成为某些机构的财务资助来源，管理层必须小心，不要让这种资助变成“责任”，不要因为受到误导而侵占了自己根本不应该拥有的职权。

但是，由于权与责必须相互配合，因此当企业管理者由于他所具备的特殊能力而拥有了职权时，就应该负起相应的社会责任。

其中一个相关领域是财政政策。尽管美国的税制结构初建时，最高的所得税率为4%（只有百万富翁才适用这个税率），直到20世纪50年代，美国的税制都是不合逻辑的、难以管理的、不道德的制度，等于变相鼓励企业和个人不负责任的行为和决策。企业管理者可以在这方面有所贡献，因此这也是他们的重要责任，他们有责任采取积极的行动。

有些企业主管不断高喊税负太重，但是这样做还不够。我们需要的是能够继续维持政府的高额支出，同时又能兼顾社会和经济需求的政策。如果管理层只会不断高喊“降低税率”，他们就没有尽到对财政政策的责任。事实上，呼吁降税是没有效果的，只会显得非常不负责任。

在企业管理者因自己的特长而拥有和负有责任的地方，管理部门在履行其责任时，必须要将公众的利益放在心上。如果只是从“对企业有好处的，就是对国家有好处”这样的前提出发，那是不够的，尽管这一说法对大企业来说可能有一定的道理，因为大企业实际上就是美国经济的典型截面。因为当管理层的职权是以能力为基础时，惟有基于公共利益，才能行使这项职权。至于如何才能对企业有利，这完全是另外一个问题。

但是，在认真考虑过企业管理层身为社会领导团体所应该承担的社会责任之后，我们得到了最后一项结论，也是最重要的结论：设法让能增进公共利益的事情也成为企业的自我利益。

对于社会的领导团体而言，仅仅大公无私还不够，甚至把公共福祉置于自我利益之上，也都还不够。企业必须能成功地调和公共利益和私人利益，让公共利益和私人利益协调一致。“通过我们公司的经营管理方式，凡是能增强国力、促进经济繁荣的事情，必然也同时能增强公司实力，促进公司繁荣。”这是美国最成功的公司之一——西

尔斯公司的经营管理原则。就经济上的事实而言，“凡是对国家有利的，也设法让它对西尔斯有利”，这种做法或许和“对企业有利的，也必然对国家有利”没有多大的不同，然而在精神上、本质上和对责任的主张上，却是截然不同。

西尔斯的声明并不代表私有利益和公共福祉之间已经协调一致，相反，要让对国家有益的也有利于企业，还需要艰苦的努力、卓越的管理技巧、高度的责任感和宏观的愿景。要完全实现这个理想，需要能将基本元素点化成金的点金石。但是如果企业管理层仍然担当领导的责任，继续独立自主地经营自由的企业，他们就必须把这个原则当做行为准则，努力达到这个目标，并且成功地实践这个原则。

250年前，英国有位时事评论家，名叫曼德维尔（de Mandeville），他以一句相当出名的警句对当时的新商业时代的精神做了概括：“私利邪恶成了公共利益”——在不知不觉之中，私利竟然成了公众福祉。曼德维尔也许并没有错，不过自亚当·斯密以来的经济学家一直在对这一说法进行着争论，直到现在也没有得出一致的结论。

但是曼德维尔究竟是对是错，其实都无关紧要，没有任何社会能够长期建立在这样的信念上。因为在一个美好的、道德的、文化悠久的社会中，公共利益必须建立在私人的良好品质的基础之上。没有任何秉持曼德维尔观点的领导团体能够为社会所接受，相反，每个领导

团体都必须声称公共利益决定了他们的自我利益。这样的主张是领导地位的惟一合法基础，而领导人的首要任务则是实现这样的主张。

根据19世纪的观点，“资本主义”乃是基于曼德维尔的原则，或许这说明了资本主义为何在物质上如此成功，当然也解释了为何过去百年来，反资本主义和反资本家的浪潮席卷西方世界。的确，无论曼德维尔的说法在逻辑上是多么天衣无缝，也不管它的利润有多么丰厚，主张私人之恶乃是大众之福的社会很难长远存续。

20世纪初的美国人完全接受曼德维尔的原则。但是今天，美国人已经能提出相反的原则——经营管理企业的时候，必须设法让公共利益也成为企业的自身利益，而这也是20世纪“美国革命”的真正意义。越来越多的美国企业管理层声称，他们有责任在日常活动中实现这个新原则，这将是美国社会，或许也是整个西方社会，未来最大的希望所在。

确保不让这条新原则成为空谈，而是使它成为活生生的现实，是非常重要的。这已成了管理部门最重要的终极责任。管理部门在承担这一责任时，它不光对自己负责，而且是在对企业、对我们的传统、对我们的社会及生活方式负责。



超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

我们身边耳熟能详的人物，无论是第五项修炼的倡导者彼得·圣吉、市场营销之父菲利普·科特勒、领导力大师约翰·科特，还是英特尔公司总裁安迪·格鲁夫、微软董事长比尔·盖茨、通用电气公司CEO杰克·韦尔奇……他们在管理思想和管理实践方面都受到了彼得·德鲁克的启发和影响。

德鲁克管理经典



21世纪的管理挑战（珍藏版）

978-7-111-28060-6

本书只涉及明天的“热点”问题，即关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题，从以下6个方面深刻分析21世纪管理者面临的挑战：管理的新范式、战略——新的必然趋势、变革的引导者、信息挑战、知识工作者的生产率、自我管理。



成果管理（珍藏版）

978-7-111-28072-9

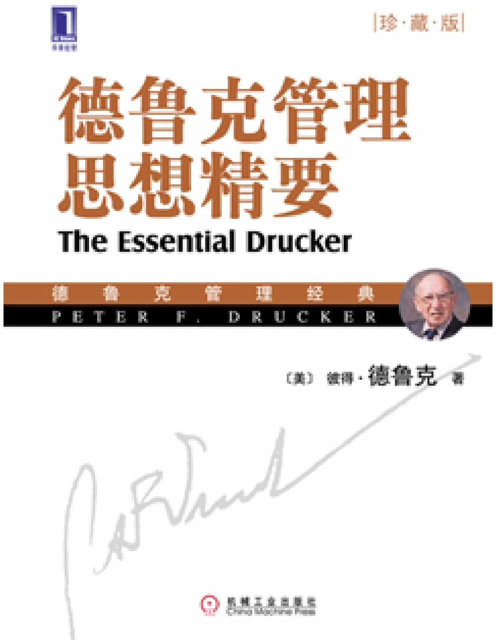
本书首次把战略一词应用到商业和管理中，并开创了对商业企业经济绩效的研究。迄今为止，大部分战略管理书籍阐述的问题几乎都源于本书。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



创新与企业家精神（珍藏版）

978-7-111-28065-1

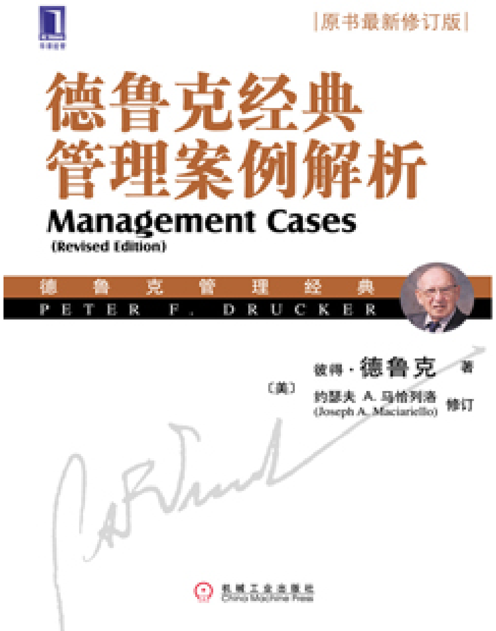
本书是有关创新理论和实践的经典之作，通过大量真实案例和解析，探讨了有关创新的观点、行动、规则和警示，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作。



德鲁克管理思想精要（珍藏版）

978-7-111-28058-3

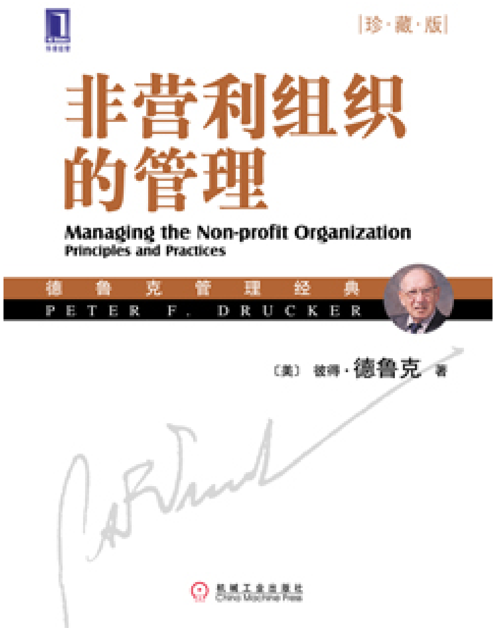
本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理事一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



德鲁克经典管理案例解析（珍藏版）

978-7-111-28359-1

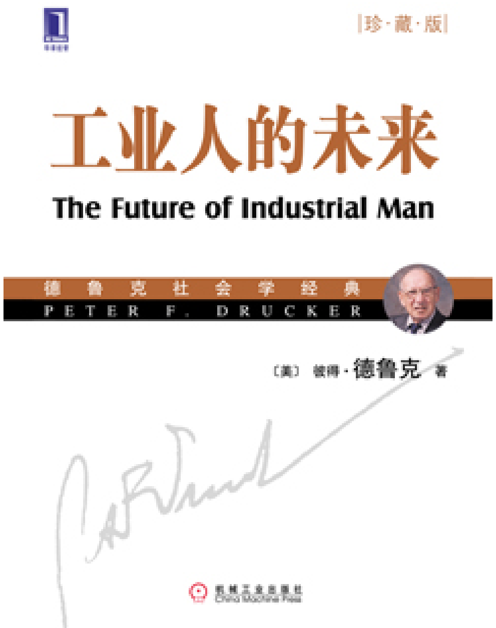
本书汇集了大量发人深思的管理案例，涵盖大多数极为重要的管理难题，并尽可能全面地展现各种永恒的管理智慧。所有案例都取自真人真事。既可用于小组讨论，也可用于论题写作。最重要的是，这些案例可以用来帮助读者在将管理原理应用于实践时，把书中学到的信息和事例转变成自己习得的真正知识。



非营利组织的管理（珍藏版）

978-7-111-28063-7

本书从确立使命、从使命到成果、绩效管理、人力资源与关系网络和自我发展5个方面系统而全面的阐述了非营利性组织管理的问题，并包括了与一些在非营利性领域获得卓越成就者的访谈。为实现组织的使命提供了行之有效的管理方法，为我国的非营利性组织领域的学习者和研究者提供了有效的指导。



工业人的未来（珍藏版）

978-7-111-28077-7

彼得·德鲁克庞大的思想和等身的著作，统一于他的基本价值立场，统一于对和谐社会的基本价值主张。要领略德鲁克不断涌动的精神力量，必须从他的思想源头开始。工业社会三部曲：《工业人的未来》《公司的概念》和《新社会》，使人们能够理解工业社会的本质，理解工业社会的内在结构和运行机理，理解工业社会的基本单元——企业及其管理的全貌。



公司的概念(珍藏版)

978-7-111-28075-0

本书是德鲁克著作中非常重要的一本书，它是第一次将企业视为一种“组织”，首次尝试揭示一个组织实际上是如何运作的，它所面临的挑战、问题和它所遵循的基本原理。本书的研究样本是被作者当做现代公司和现代组织样本的通用汽车公司。在书中，作者研究探讨了组织的“管理”功能、工作职责、人力资源，处理内部权力关系和需要使组织有序的基本原则等问题，并且提出和讨论了社会变化与组织变化等问题。



管理（原书修订版）（上册）

978-7-111-28515-1

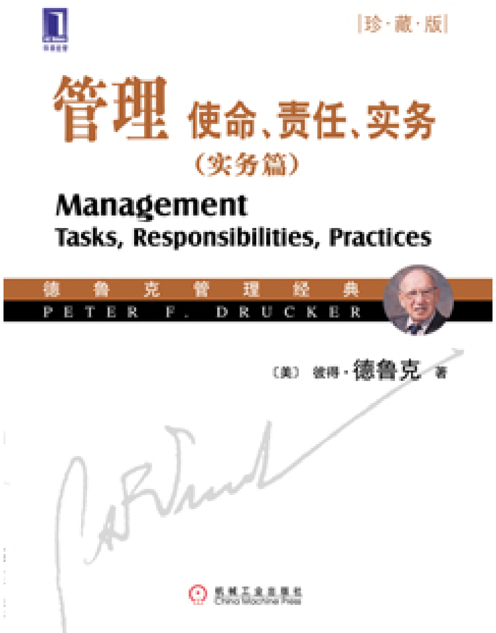
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理（原书修订版）（下册）

978-7-111-28517-5

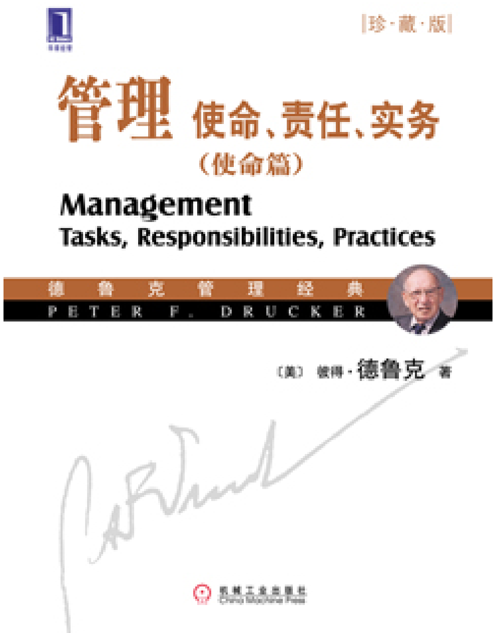
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、知识工作者等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（实务篇）（珍藏版）

978-7-111-28067-7

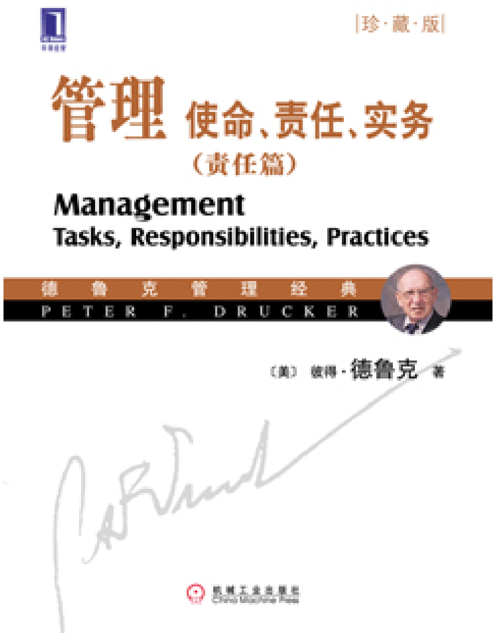
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（使命篇）（珍藏版）

978-7-111-28069-9

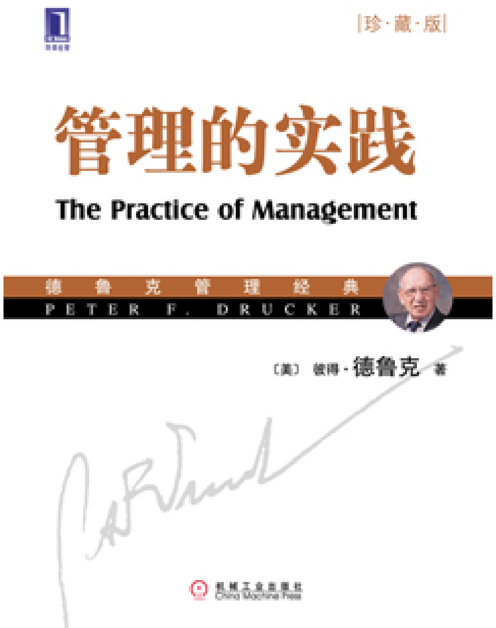
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新新型组织等方面的问题。



管理：使命、责任、实务（责任篇）（珍藏版）

978-7-111-28068-2

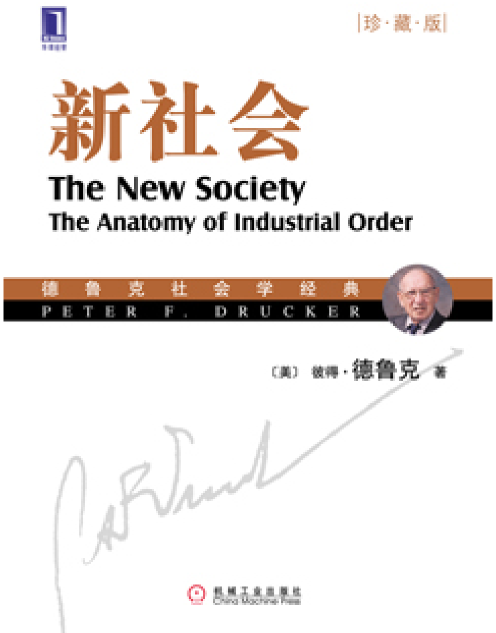
本书围绕经营绩效、服务机构的绩效、卓有成效的工作和有所成就的员工、社会影响和社会责任、管理者的工作、管理技能与组织管理、高层管理者的任务与组织、战略与结构等，系统探讨和揭示了企业使命、企业责任、员工责任、员工资产、知识工作者、目标管理、管理分权、组织设计、规模、多国公司、成长和创新型组织等方面的问题。对高层管理者的使命和任务做了宏观的思考和由外而内的洞察，并进行了系统归纳整理。探讨高层管理的功能、结构与任务，以及高层管理真正应该做的工作。



管理的实践（珍藏版）

978-7-111-28074-3

本书的根本目的在于通过对管理原则、责任和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度，而衡量一个管理制度是否有效的标准就在于该制度能否将管理者个人特征的影响降低到最低限度。



新社会(珍藏版)

978-7-111-28078-1

本书是德鲁克对第二次世界大战后形成的工业社会进行分析和评判的系列专著中的第三部，初版自20世纪50年代，在当时是一部预言式的作品，书中揭示的很多重要趋势和思想都在短短的10几年中变成了现实。

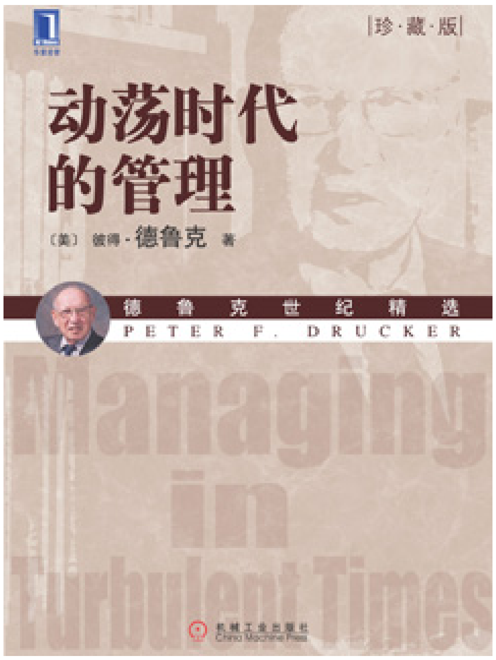


卓有成效的管理者(珍藏版)

978-7-111-28071-2

本书是德鲁克最著名的管理学著作之一，倾注了德鲁克极大的心血。关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。

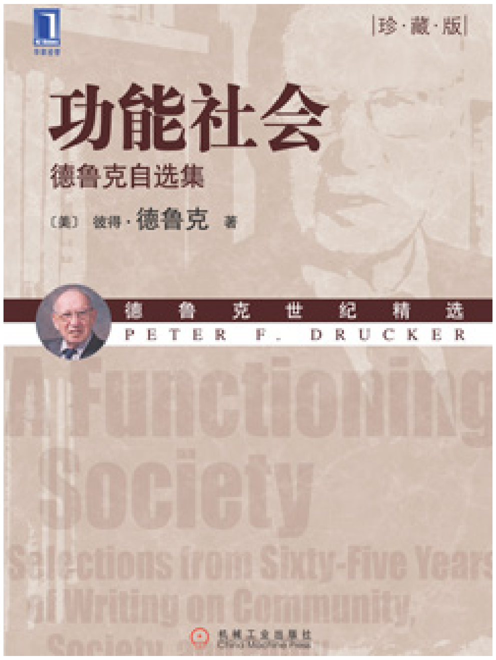
德鲁克世纪精选



动荡时代的管理(珍藏版)

978-7-111-28066-8

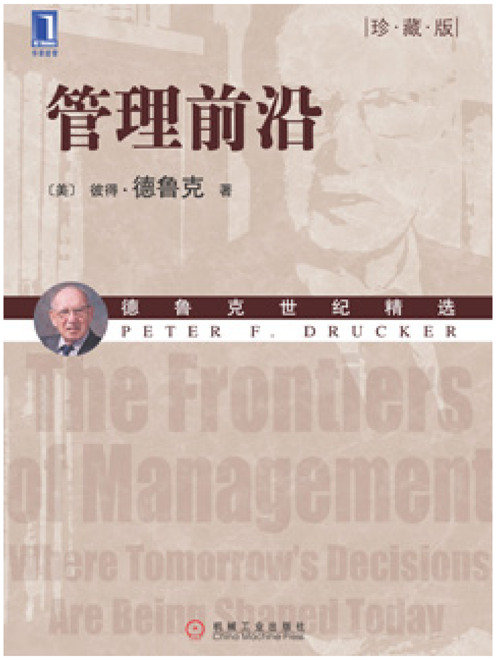
本书关注的是行动、战备和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，惟一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。



功能社会（珍藏版）

978-7-111-28080-4

在本书中，德鲁克汇集了自己大量的相关作品，非常全面地反映了德鲁克在社区、社会和政治结构领域的观点，为读者打开了德鲁克思想的大门。



管理前沿（珍藏版）

978-7-111-28046-4

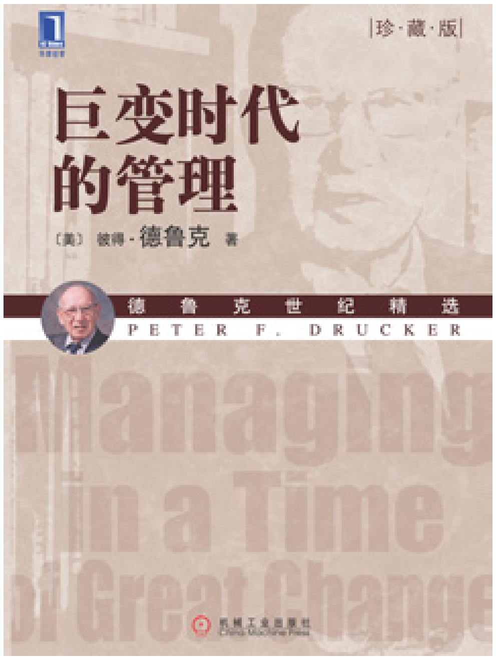
本书收录了管理大师德鲁克从1982年开始写作的短文和评论文章，这些文章分析了当时发生的事件，预言、预测了将来可能出现的新机会和新挑战，是德鲁克最好、最经得起时间检验得文章。书中分析了“企业的现实”——外部环境的基本规律和常见特点，探讨企业在这些“现实”面前如何摆正自己的位置，从而将它们转化为创造出绩效和成果的机会。



管理未来（珍藏版）

978-7-111-28062-0

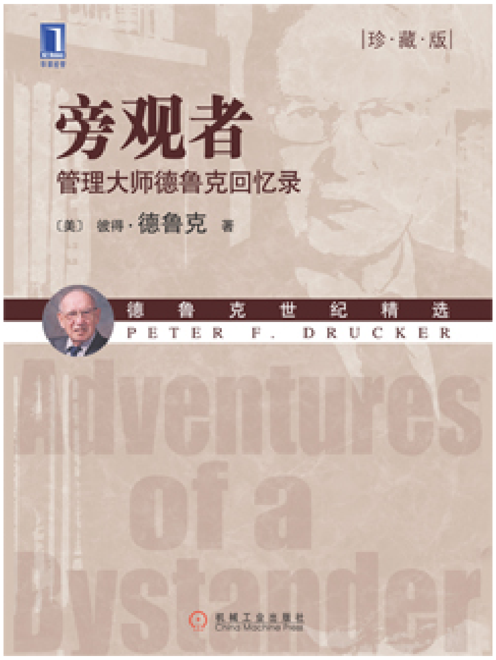
本书的目的和使命旨在帮助管理者在混乱、危、快速变化的经济、社会和科技环境中采取行动和创造成果——也就是帮助他们取得绩效。



巨变时代的管理（珍藏版）

978-7-111-28061-3

德鲁克先生擅长用通俗易懂的语言阐述复杂的理论，书中大大量案例来源于他敏锐的洞察力和一针见血的分析总结能力。他分别论述了人们在管理、组织、经济和社会方面遇到的管理问题，其中以大量篇幅讨论了日本面临的管理和发展问题。



旁观者：管理大师德鲁克回忆录（珍藏版）

978-7-111-28079-8

《旁观者》不仅是一本好书，而且是德鲁克著作中最为重要的一本，是德鲁克迷们最不该错过的一本，是了解德鲁克的必读。

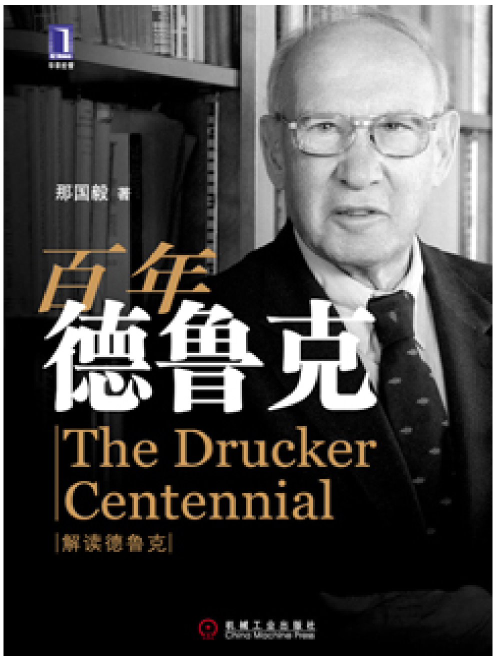


下一个社会的管理（珍藏版）

78-7-111-28057-6

人口因素与信息革命的巨变，制造业的衰微，劳动力的裂变，知识工作者的崛起，这些变化对社会带来的冲击，就是本书的主题。

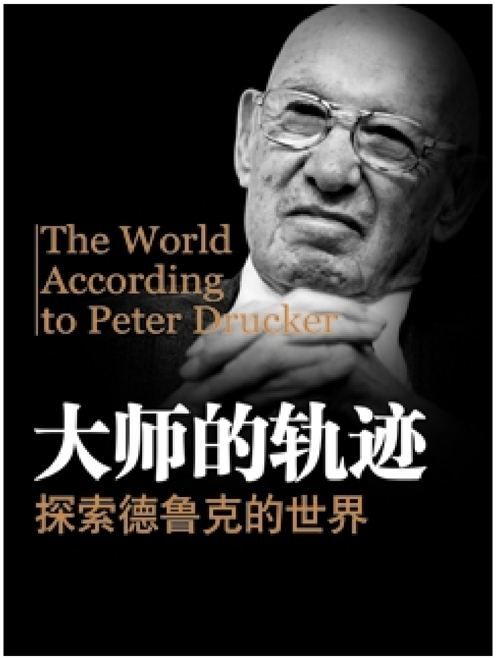
解读德鲁克



百年德鲁克

978-7-111-28469-7

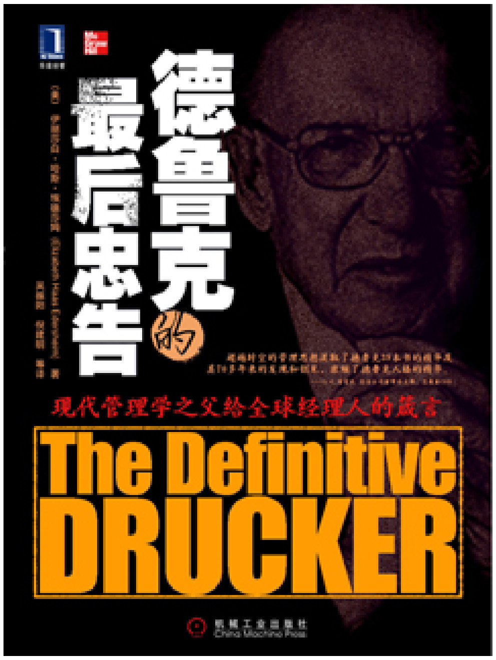
作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与中国读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。



大师的轨迹（珍藏版）

978-7-111-28076-7

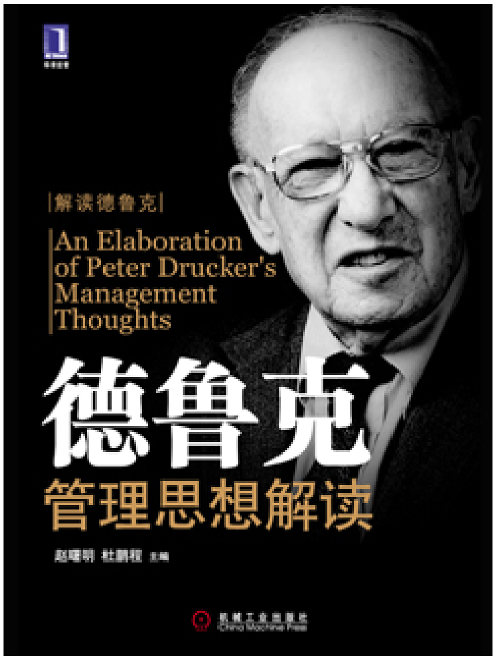
在本书中作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。



德鲁克的最后忠告

978-7-111-23177-6

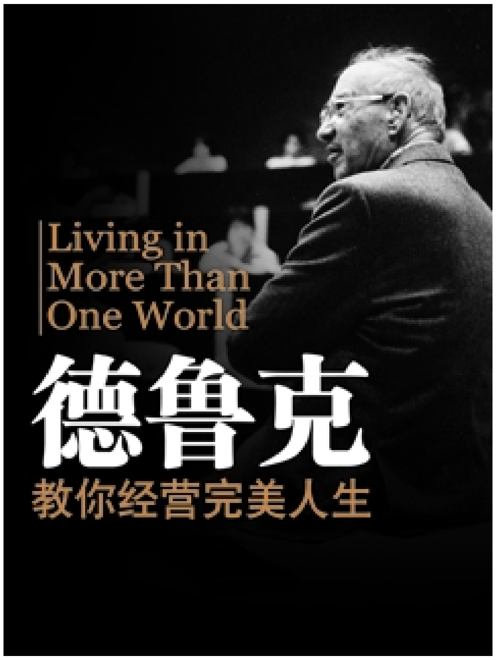
本书高度概括了德鲁克极富远见的管理思想，并用这些思想来剖析未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机会，揭示了德鲁克对当前企业实践、经济变化和发展趋势的深刻洞察力。



德鲁克管理思想解读

978-7-111-28462-8

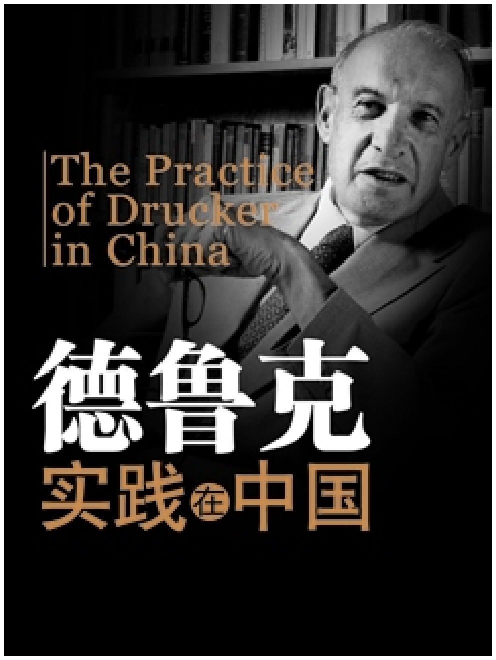
本书照德鲁克的经典管理思想概要、德鲁克的创新思想与企业家精神、德鲁克的目标管理与企业社会责任理论、德鲁克的管理者自我管理与人本主义管理理论、德鲁克的人力资源管理理论、德鲁克的组织变革与管理理论、德鲁克的其他管理思想等编写顺序，对德鲁克的管理思想进行了比较全面的解读和较为深入的探讨。



德鲁克教你经营完美人生

978-7-111-30025-0

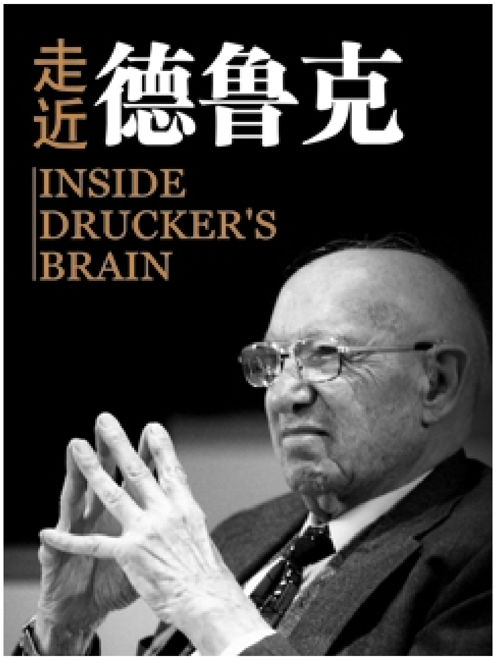
本书让你拥有敏锐洞察力，从全新角度观察生活，并得到不断变化的启示，享受与众不同的生活方式。



德鲁克实践在中国

978-7-111-28468-0

在本书中，读者将读到国内几十位企业家和管理者把德鲁克思想的精髓用于实际工作的经验之谈，跟他们分享实践大师思想的心得，帮助您成为卓有成效的管理者、富有生产力的知识工作者和高效的领导者。



走近德鲁克

978-7-111-27690-6

本书提炼了德鲁克著作的精华，从全新的角度解读了这位非凡的思想家。它将帮助你理解德鲁克在领导力、战略、创新、个人效率、事业发展和诸多其他主题上提出的关键概念。它还为那些想在组织里实践德鲁克最佳思想的管理者提供了蓝图。本书部分取自作者对当年已届94岁高龄的德鲁克进行的采访。在这次短短一天的访问中，德鲁克畅谈了自己庞杂的作品，历年来咨询过的领导者（包括杰克·韦尔奇）。作者在当今时代背景下重新展示了德鲁克最重要的观念和战略，同时为这位不朽的传奇人物画了一幅动人的肖像。

华章经管

特劳特经典丛书
对美国营销影响最大的观念

定位 有史以来对美国营销影响最大的观念

POSITIONING

THE BATTLE FOR YOUR MIND



[美] 阿尔·里斯（Al Ries）
杰克·特劳特（Jack Trout） 著

谢伟山 苑爱冬◎译

机械工业出版社
China Machine Press

定位经典丛书

定位

——有史以来对美国营销影响最大的观念

Positioning: The Battle for Your Mind

［美］ 里斯（Ries, A.） ［美］ 特劳特（Trout, J.） 著

谢伟山 苑爱冬 译

ISBN：978-7-111-32640-3

本书纸版由机械工业出版社于2011年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

返回主目录

致中国读者

序一

序二

引言

  传播的新方法

  “定位”的定义

  定位是怎样开始的

第1章 到底何为定位

  传播过度的社会

  过度简化的心智

  尽量简化信息

第2章 心智备受骚扰

  传播渠道阻塞

  布朗、康纳利和雪佛兰

  媒体爆炸

  产品爆炸

  广告爆炸

第3章 进入心智
进入心智的捷径
进入心智的难点
广告界的教训
产品时代
形象时代
定位时代
阿美利哥发现了什么
米狮龙发现了什么
米勒发现了什么
第4章 心智中的小阶梯
你看到的是你想看到的
容量不足的容器
产品阶梯
“关联”定位法
“非可乐”定位法
忘记成功之道陷阱
第5章 你不能由此及彼
“我能行”精神不死
不祥之兆
“我能行”精神行不通

如何与IBM之类的对手抗衡
通用电气公司的史密斯和琼斯
第6章 领导者的定位
建立领导地位
领导者的失败
不稳定的平等
保持领先的战略
什么不该做
不断重复
抓住每一个机会
来自产品的实力
迅速回应
用多品牌拦截对手
用更宽泛的名称拦截对手
领先的好处
第7章 跟随者的定位
跟风的危险
寻找空位
尺寸空位
高价空位
低价空位

其他有效空位
工厂空位
技术陷阱
满足所有人需求陷阱
第8章 重新定位竞争对手
创建自己的空位
重新定位阿司匹林
重新定位雷那克斯
重新定位美国伏特加
重新定位品客
重新定位李施德林
重新定位与对比性广告
重新定位合法吗
重新定位合乎道德吗
第9章 名字的威力
如何选择名字
如何避免不恰当的名字
何时可用无意义的名字
坏名字也能变成好名字
公开产品的本质
好名字和坏名字

航空公司的糟糕名字
阿克伦的双胞胎
托莱多三兄弟
混淆不清的“大陆”
过犹不及的名字
第10章 无名陷阱
发音缩写
视觉缩写
成功无捷径
心智靠耳朵运转
过时的名称
因果不分
首字母缩略词名称与电话簿
第11章 搭便车陷阱
企业集团
两种不同的战略
分而治之
新产品需要新名字
跷跷板原则
匿名的价值
第12章 品牌延伸陷阱

由内而外的思维方式
由外而内的思维方式
看待名字的两种方式
蛋白质21是什么
什么是永备
玉米油衰败记
咖啡杯争夺战
护手霜的竞争
无糖可乐之战
逆向品牌延伸
第13章 品牌延伸何时有效
短期优势
长期不利
购物单检验法
酒保检验法
凯迪拉克是什么
雪佛兰是什么
大众是什么
沃尔沃是什么
名字是橡皮筋
行事规则

第14章　公司定位案例：孟山都公司
公司的买卖
名字问题再度出现
名字要意有所指
多元化解决不了问题
孟山都之路
生活中的化学常识
孟山都劳有所得
第15章　国家定位案例：比利时
比利时航空公司的处境
给国家而不是航空公司定位
美丽的比利时
三星级城市
后来发生了什么
第16章　产品定位案例：奶球
第一步
重新定位竞争对手
耐吃的糖果
效果如何
第17章　服务定位案例：邮递电报
视觉vs.语言

电子邮件
低价电报
快速信件
低价vs. 快速
第18章 给长岛的一家银行定位
长岛银行业的状况
绘制潜在客户的心智地图
制定战略
第19章 给天主教会定位
身份危机
失去影响
教会的作用是什么
福音教师
实施定位
结果如何
第20章 给你自己和你的职业定位
定义自己
要能犯错误
名字要合适
避开无名陷阱
避开品牌延伸陷阱

找匹马骑
第21章 成功六步曲
第一步：你拥有怎样的定位
第二步：你想拥有怎样的定位
第三步：谁是你必须超越的
第四步：你有足够的钱吗
第五步：你能坚持到底吗
第六步：你符合自己的定位吗
局外人的角色
局外人不能提供什么
第22章 定位的游戏规则
必须理解文字
必须理解人
必须对变化持谨慎态度
要有眼光
要有勇气
要客观
要简单化
要精明
要有耐心
要有全球视野

要他人导向

什么是你不需要的

附录A 定位思想应用

附录B 企业家感言

精品推荐

返回主目录

特劳特经典丛书

JACK TROUT



致中国读者

（一）

孙子云：先胜而后求战。

商界如战场，而这就是战略的角色。事实上，无论承认与否，今天很多商业界的领先者都忽视战略，而重视战术。对于企业而言，这是极其危险的错误。你要在开战之前认真思考和确定战略，才能赢得战役的胜利。

关于这个课题，我们的书会有所帮助。但是首先要做好准备，接受战略思维方式上的颠覆性改变，因为真正有效的战略常常并不合逻辑。

以战场为例。很多企业经理人认为，胜负见于市场，但事实并非如此。胜负在于潜在顾客的心智，这是定位理论中最基本的概念。

你如何赢得心智？在过去的40多年里，这一直是我们唯一的课题。最初我们提出了定位的方法，通过一个定位概念将品牌植入心

智；之后我们提出了商战，借助战争法则来思考战略；后来我们发现，除非通过聚焦，对企业和品牌的各个部分进行取舍并集中资源，否则定位往往会沦为一个传播概念。今天我们发现，开创并主导一个品类，令你的品牌成为潜在顾客心智中某一品类的代表，是赢得心智之战的关键。

但是绝大多数公司并没有这么做，以“聚焦”为例，大部分公司都不愿意聚焦，而是想要吸引每个消费者，最终它们选择延伸产品线。每个公司都想要成长，因此逻辑思维就会建议一个品牌应该扩张到其他品类中，但这并非定位思维。它可能不合逻辑，但我们仍然建议你的品牌保持狭窄的聚焦；如果有其他的机会出现，那么推出第二个甚至第三个品牌。

几乎定位理论的每个方面和大多数公司的做法都相反，但事实上很多公司都违背了定位的原则，而恰恰是这些原则才为你在市场上创造机会。模仿竞争对手并不能让你获得胜利。你只有大胆去做不同的事才能取胜。

当然，观念的改变并非一日之功。在美国，定位理论经历了数十年的时间才被企业家广泛接受。最近几年里，我们成立了里斯伙伴中国公司，向中国企业家传播定位理论。我和女儿劳拉几乎每年都应邀到中国做定位理论新成果的演讲，我们还在中国的营销和管理杂志上开设了长期的专栏，解答企业家们的疑问……这些努力正在发生作

用，由此我相信，假以时日，中国企业一定可以创建出真正意义的全球主导品牌。

艾·里斯

（二）

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过在众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建

立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

特劳特经典丛书

JACK TROUT



序一

定位：第三次生产力革命

马克思的伟大贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展是社会存在的根本柱石，也是历史的第一推动力——大哲学家李泽厚如是总结马克思的唯物史观。

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

从唯物史观看，我们终于明白，赢得第二次世界大战（以下简称“二战”）胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。泰勒的《科学管理原理》掀起了现代史上的第一次生产力革命，大幅提升了体力工作者的生产力。“二战”期间，美国正是全面运用了泰勒“更聪明地工作”方法，使得美国体力工作者的生产力远超其他国家，美国一国产出的战争物资比所有参战国的总和还要多——这才是“二战”胜利的坚实基础。

欧洲和日本也正是从“二战”的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小龙”以及今日的“中国经济奇迹”，很大程度上都受益于这一次生产力革命，本质上都是将体力工作者（农民）的生产力大幅提升（成为农民工）的结果。2009年12月的美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。近几年中国社科院的研究报告也揭示，农民工对中国GDP的贡献率一直高达60%。

泰勒的贡献不止于此。根据唯物史观，当社会存在的根本柱石——生产力得到发展后，整个社会的“上层建筑”也将得到相应的改观。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了社会上资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。生产力的发展，使得体力工作者收入大幅增加，其工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，由无产阶级变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产力的提升，彻底改变了社会的阶级结构，缔造了我们所说的发达国家。

体力工作者工作强度降低后，人类的平均寿命因此相应延长。加上工作时间的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，一部分转向了休

闲，更多地转向了教育。教育时间的延长，催生了一场更大的“上层建筑”的革命——资本主义的终结与知识社会的出现。1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口超过体力劳动者，成为人口的主力军。这就是我们所说的知识社会。同样地，知识社会的趋势从美国为代表的发达国家开始，向全世界展开。目前，体力工作者在美国恐怕只占10%左右了，剩下的都是知识工作者。德鲁克预计，这个社会转型要到2030年才能彻底完成。

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

知识社会的来临，催生了第二次生产力革命。彼得·德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》[1]），大幅提升了组织的生产力，让社会容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为整个社会打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，成为中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能被吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大概每年还能吸纳两万名左右，而美国以同等的人口每年毕业的大学生就高达百万以上，再加上许多在职的人通过培训与进修，从体力工作者转化为

知识工作者的人数就更为庞大了。特别是“二战”后实施的《退伍军人权利法案》，几年间将“二战”后退伍的军人几乎全部转化成了知识工作者。如果没有管理，整个社会将因无法消化这么巨大的知识群体而陷入危机。

通过管理提升组织的生产力，我们不但消化了大量的知识群体，甚至创造了大量的新增知识工作的需求。与体力工作者的生产力是以个体为单位来研究并予以提升不同，知识工作者的知识本身并不能实现产出，他必须借助组织这个“生产单位”（或者说具有特定功能的社会器官）来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克的管理学，让组织这个生产单位创造出应有的成果。

对管理学的最大成就，我们可以将20世纪分为前后两个阶段来进行审视。20世纪前半叶是人类有史以来最为血腥、最为残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝也发生在这一时期。反观“二战”后的20世纪下半叶，甚至直到21世纪的2008年金融危机为止，人类享受了长达60多年的经济繁荣。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免（原本，“冷战”有可能引发第三次世界大战）。究其背后原因，是通过恰当的管理，构成社会并承担了具体功能的各个组织，无论企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能高效地发挥应有的功能，同时让知识工作者获得成就和满足

感，从而确保了社会的和谐与稳定。20世纪上半叶付出的代价，本质上而言是人类从农业社会转型为工业社会缺乏恰当的组织管理所引发的社会功能紊乱。20世纪的下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更烈，却因为有了管理，平稳地被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪的下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

生产力的发展，社会基石的改变，照例引发了“上层建筑”的变迁。首先是所有制方面，资本家已经无足轻重了，在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被员工所持有。更重要的是，社会的关键资源不再是资本，而是知识。社会的代表性人物也不再是资本家，而是知识精英或各类专家。整个社会开始转型为“后资本主义社会”。社会不再由政府或国家的单一组织治理或统治，而是走向由知识组织实现自治的多元化、多权力中心化。政府只是众多大型组织之一，而且政府中越来越多的社会功能还在不断外包给各个独立自治的社会组织。如此众多的社会组织，几乎为每一个人打开了“从底层向上层”的通道，意味着每一个人都可以通过获得知识而走向成功。当然，这同时也意味着竞争将空前激烈。

正如泰勒的成就催生了一个知识社会，德鲁克的成就则催生了一个竞争社会。对于任何一个社会任务或需求，你都可以看到一大群管理良好的组织在全球展开争夺。不同需求之间甚至还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业。这又是一次史无前例的社会剧变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月，流遍了，郊原血。”人类自走出动物界以来，上百万年中一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是“上疆场彼此弯弓月”以及“阶级斗争”与“计划经济”的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店中一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。

第三次生产力革命：特劳特“定位”

选择的暴力

全球的经济学家们使尽浑身解数，建议政府如何刺激人们消费，而消费者在眼花缭乱的刺激下更显得无所适从。特劳特在《什么是战略》[2]开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。比如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车商生产的型号中挑选。今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等约300种车型中挑选。”汽车

业的情形，在其他各行各业中都在发生。如何在竞争中胜出并赢得顾客，就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，知识社会带来的信息爆炸，使得本来极其有限的顾客心智更加拥挤。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。而特劳特先生进一步发现，随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中著名的“二元法则”（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气后，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其盈利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉）。任何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失，而品牌的消失则直接意味着品牌背后组织的消失。这才是全球市场中不断掀起购并浪潮的根本力量。尽管迄今为止购并的成功率并不高，带给被购并对象的创伤很深，给当地社区的冲击也很大，但受心智中品牌数量有限的影响，全球性的并购浪潮还将愈发汹涌。特劳特先生预见说，与未来几十年相比，我们今天所处的竞争环境仍像茶话会一般轻松。

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在于组织本身，而在于组织之外的社会成果。

当组织的成果因未纳入顾客选择从而变得没有意义甚至消失时，组织也就失去了存在的理由与动力。这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是如开篇所引马克思的唯物史观所揭示的那样，关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。德鲁克晚年对此深表忧虑：

“我们已经进入组织的社会，所有组织的共通点（这或许多多少少是第一次有共通处）就是组织的成果只限于外部……可是当你去看现今所有关于管理学的著作和思想（包括我所写的一切）就会发现，其实我们只看得到内部，不管各位举出哪一本早期的作品，例如我写的《管理的实践》，或是哈佛商学院教授迈克尔·波特讨论战略的著作，都是一样。这些著作看起来是从外部观察，但实际上讨论的都是组织内部的事情。因此，如果你想要了解管理是怎么回事，管理在做些什么，就必须从外在的成果入手……何为成果？这听起来好像是非常简单的主题，只是目前我已经对它研究了好一阵子，问题却愈来愈糟糕，愈来愈复杂。所以我希望各位，在我语意不清时能够原谅我，因为我知道有些领域我说不出所以然，我也还没有研究透。”

事实的确如此，走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品，因为对成果的定位不当而成为没有获得心智力量的、平庸的、同质化的品牌。由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌

背后的组织及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态是多么地令人担忧——这必将成为下一个社会急剧动荡的根源。

新生产工具：定位

在此背景下，为组织准确定义成果的新生产工具——定位（positioning），在1969年被杰克·特劳特发明出来，掀起了第三次生产力革命。在谈到为何选择“定位”一词来命名这一新工具时，特劳特曾说：“《韦氏词典》对战略的定义是针对敌人（竞争对手）确立最具优势的位置（position）。这正好是定位要做的工作。”在顾客心智中针对竞争对手确定最具优势的位置，从而使品牌胜出竞争赢得优先选择，这就是企业需全力以赴抵达的成果，也是企业赖以存在的唯一理由。正如德鲁克在评价泰勒“四步工作法”时说：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实这套方法花了泰勒整整20年的时间去试验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。

定位四步法

为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴艾·里斯也花了20多年，在具体运用上刚好也是四步工作法。

第一步，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是

什么，应该是什么”时间的“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”相反，因过多的选择、有限的心智，决定了经营方式已从顾客导向转向了竞争导向）。

第二步，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

第三步，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

第四步，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智（详见定位经典丛书之《与众不同》[3]）。

品牌成主体

第一次生产力革命，是通过泰勒的《科学管理原理》[4]，大幅提升了体力工作者的生产力。第二次生产力革命，是通过德鲁克开创的管理学，大幅提升了组织的生产力。第三次生产力革命，是通过特劳特发现的“定位”（核心著作是《定位》和《商战》[5]，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产力。

第一次生产力革命自1880年开始，至“二战”后达至最高潮，前后共历70年。第二次生产力革命，从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》[6]算起，也几近70年。从即便是通用汽车

的高管（当时最成功的管理者）也不知自己从事的工作就是管理，到如今管理学院遍布全球，管理革命已大体完成。第三次生产力革命，至今已酝酿了40年。从定位经典丛书中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），而且是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代、品牌的社会。无论个人还是组织都要学会运用定位这一新工具“由外而内”地为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见定位经典丛书之《人生定位》），从而在竞争中赢得优先选择。并非偶然，德鲁克去世前不久有几乎完全相同的看法：

“你会讶异于定义成果有多么困难……今日各商学院最大的缺点之一，就是以为成果很好辨别；另一个缺点是，迄今我们仅是由内而外去看管理，尚未开始从外而内去看待它。我有预感，这将是我们未来三四十年的工作。”

夺取“心智资源”

社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。组织最有价值的资源固然不再是土地与资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源了，这些资源没有消失，但其决定性的地位都要让位于品牌所代表的心智资源。没有心智资源的牵引，其他所有资源都只是成本。联想最

大的资源并非柳传志先生曾认为的“杨元庆们”，而是联想这个品牌本身，因为它在顾客心智中占据了电脑的定位，联想成了顾客心智中电脑的代名词。百度最大的资源也不是“李彦宏们”，而是百度这个品牌本身，因为它在顾客心智中占据了“搜索”的定位，百度就是搜索的代名词，百度因此拥有搜索这一心智资源。可口可乐的“杨元庆们”“李彦宏们”是谁，没有多少人知道，但不妨碍可口可乐几十年来都是全球第一饮料品牌。股神巴菲特之所以几十年都持有其股票，是因为可口可乐这个品牌本身的价值，可口可乐就是可乐的代名词，这才是巴菲特最看重的内在价值以及“深深的护城河”。

衡量企业经营决定性绩效的方式也从传统的财务赢利与否，转向为占有定位（心智资源）与否。这也解释了为何互联网企业即使不赢利也能不断获得大笔投资，因为心智资源（定位）本身就是成果。历史上，新生产工具的诞生，同时会导致新生产方式的产生，这种直取定位（心智资源）而不顾赢利的生产方式，是由新的生产工具带来的。这不只发生在互联网高科技产业，实践证明传统行业也完全适用。随着第三次生产力革命的深入，其他产业与非营利组织将全面沿用这一新的生产方式——第三次“更聪明地工作”。

定位激发品牌生产力

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过定位的调整，生产力的差距也是惊人的。最有名

的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”，从而走出连续巨亏的困境，重获辉煌。西南航空通过定位为“单一舱级”，成为美国最赢利的航空公司，单其一家的市值就超出其他三家资产规模大得多却定位不当的航空公司的总和。宝马通过定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（祖父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人的可乐”的定位，从破产边缘走出一条光辉大道。云南白药创可贴通过“有药好得更快些”，重新定位强势品牌邦迪的战略性缺点（无药），从而反客为主成为领导品牌。

定位提升运营绩效

当定位明确后，几乎可以立刻识别出企业投入中哪些20%的运营产生了80%的绩效，从而通过删除大量不产生绩效的运营并加强有效的运营而大幅提升生产力。王老吉的实践证明（见定位经典丛书之《2小时品牌素养》之“详解王老吉成功之道”），无论哪一年针对定位来检索内部运营，总是能发现不少与定位要求不合的运营，同时也存在对定位机会投入不足的运营活动，通过加强后者和删除前者，王老吉在投入并不比竞争者更大的前提下，释放了惊人的生产力，短短七年内，从1亿元突破到了160亿元，而且仍在高速成长之中……

定位客观存在

事实上，已不存在要不要定位的问题，而是要么你是在正确、精准地定位，要么你是在错误地定位，从而根据错误的定位配置企业资源。这一点与管理学刚兴起时，管理者并不知道自己的工作就是管理非常类似。所以，企业常常在不自觉中破坏已有的定位。当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源，则不但造成顾客不接受新投入，反而将企业巨大的资产浪费，甚至使企业毁灭。读者可以从定位经典丛书之《大品牌大问题》[7]一书中看到诸如AT＆T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位而由盛转衰，成为惨痛教训。

所有组织都需要定位

定位与管理一样，不仅适用于企业，还适用于政府、医院、学校等各类组织，以及城市和国家这样的超大型组织。一个岛国——格林纳达，通过从“盛产香料的小岛”重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。目前，中国无论是城市还是景区都因定位不当而导致生产力低下，同质化现象非常严重，破坏独特文化价值的事正大面积地发生……

结语：伟大的观念

第三次生产力革命将会对人类社会的“上层建筑”产生何种积极的影响，现在谈论显然为时尚早，也远非本文、本人能力所及。但对于正大踏步迈入现代化、全球化的中国而言，其意义非同一般。李泽厚先生在他的“文明的调停者”一文中写道：

“有学者说，中国要现代化，非要学习基督教不可；也有学者说，要有伊斯兰教的殉教精神。我以为恰恰相反。注重现实生活、历史经验的中国深层文化特色，在缓和、解决全球化过程中的种种困难和问题，在调停执著于一神教义的各宗教、文化的对抗和冲突中，也许能起到某种积极作用。所以我曾说，与亨廷顿所说相反，中国文明也许能担任基督教文明和伊斯兰教文明冲突中的调停者。当然，这要到未来中国文化的物质力量有了巨大成长之后。”

生产力的发展，中国物质力量的强大，中国将可能成为人类文明冲突的调停者。李泽厚先生还说：

“中国将可能引发人类的第二次文艺复兴。第一次文艺复兴，是回到古希腊传统，其成果是将人从神的统治下解放出来，充分肯定人的感性存在。第二次文艺复兴将回到以孔子、庄子为核心的中国古典传统，其成果是将人从机器的统治下（物质机器与社会机器）解放出来，使人获得丰足的人性与温暖的人情。这也需要中国的生产力足够发展、经济力量足够强大才可能。”

这正是中国的挑战。大潮奔涌，短短的几十年里，迫使我们要转千弯，翻千浪，去走完西方走了150年才走完的路——怎么办？我们必须同时利用好这三种先进的生产工具，来推动历史前进，为中国继而为人类开创出一个伟大的时代奠基石。

邓德隆

特劳特中国区总经理

2011年7月于上海陆家嘴

[1] 该两本书中文版已由机械工业出版社出版。

[2] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

[3] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[4] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[5] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[6] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[7] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



序二

定位理论：中国制造向中国品牌成功转型的关键

历史一再证明，越是革命性的思想，其价值被人们所认识越需要漫长的过程。

自1972年，美国最具影响力的营销杂志《广告时代》刊登“定位时代来临”系列文章，使定位理论正式进入世界营销舞台的中央，距今已40年。自1981年《定位》一书在美国正式出版，距今已经30年。自1991年《定位》首次在中国大陆出版（其时该书名叫《广告攻心战》）距今已经20年。然而，时至今日，中国企业对定位理论仍然知之甚少。

表面上，造成这种现状的原因与“定位理论”的出身有关，对于这样一个“舶来品”，很多人还未读几页就迫不及待地讨论所谓洋理论在中国市场“水土不服”的问题。根本原因在于定位所倡导的观念

不仅与中国企业固有思维模式和观念存在巨大的冲突，也与中国企业的标杆——日韩企业的主流思维模式截然相反。由于具有地缘性的优势，以松下、索尼为代表的日韩企业经验一度被认为更适合中国企业。

从营销和战略的角度，我们把美国企业主流的经营哲学称为A（America）模式，把日本企业主流经营哲学称为J（Japan）模式。总体而言，A模式最为显著的特点就是聚焦，狭窄而深入；J模式则宽泛而浅显。简单讨论二者的孰优孰劣也许是仁者见仁的问题，很难有实质的结果，但如果比较这两种模式典型企业的长期赢利能力，则高下立现。

通过长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，我们发现，典型的J模式企业赢利状况都极其糟糕，以下是日本六大电子企业在1999~2009年10年间的营业数据：

日立销售收入84 200亿美元，亏损117亿美元；

松下销售收入7 340亿美元，亏损12亿美元；

索尼销售收入6 960亿美元，税后净利润80亿美元，销售净利润率为1.1%；

东芝销售收入5 630亿美元，税后净利润4亿美元；

富士通销售收入4 450亿美元，亏损19亿美元；

三洋销售收入2 020亿美元，亏损36亿美元。

中国企业普遍的榜样、日本最著名六大电子公司10年间的经营成果居然是亏损108亿美元，即使是利润率最高的索尼，也远低于银行的贷款利率（日本大企业全仰仗日本政府为刺激经济采取对大企业的高额贴息政策，资金成本极低，才得以维持）。与日本六大电子企业的亏损相对应的是，同期美国500强企业平均利润率高达5.4%，优劣一目了然。由此可见，从更宏观的层面看，日本经济长期低迷的根源远非糟糕的货币政策、金融资产泡沫破灭，而是J模式之下实体企业普遍糟糕的赢利水平。

定位理论正由于对美国企业的深远影响，成为“A模式背后的理论”。自诞生以来，定位理论经过四个重要的发展阶段。

20世纪70年代：定位的诞生。“定位”最为重要的贡献是在营销史上指出：营销的竞争是一场关于心智的竞争，营销竞争的终极战场不是工厂也不是市场，而是心智。心智决定市场，也决定营销的成败。

20世纪80年代：营销战。20世纪70年代末期，随着产品的同质化和市场竞争的加剧，艾·里斯和杰克·特劳特发现，企业很难仅通过满足客户需求的方式在营销中获得成功。而里斯早年的从军经历为他

们的营销思想带来了启发：从竞争的极端形式——战争中寻找营销战略规律。（实际上，近代战略理论的思想大多源于军事领域，战略一词本身就是军事用语。）1985年，《商战》出版，被誉为营销界的“孙子兵法”，其提出的“防御战”、“进攻战”、“侧翼战”、“游击战”四种战略被全球著名商学院广泛采用。

20世纪90年代：聚焦。20世纪80年代末，来自华尔街年复一年的增长压力，迫使美国的大企业纷纷走上多元化发展的道路，期望以增加产品线和服务的方式来实现销售和利润的增长。结果，IBM、通用汽车、GE等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。企业如何获得和保持竞争力？艾·里斯以一个简单的自然现象给出了答案：太阳的能量为激光数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光，激光则通过聚焦获得力量，轻松切割坚硬的钻石和钢板。企业和品牌要获得竞争力，唯有聚焦。

新世纪：开创新品类。2004年，艾·里斯与劳拉·里斯的著作《品牌的起源》出版。书中指出：自然界为商业界提供了现成模型。品类是商业界的物种、是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者“以品类来思考，以品牌来表达”，分化诞生新品类，进化提升新品类的竞争力量。他进一步指出，企业唯一的目的就是开创并主导新品类，苹果公司正是开创并主导新品类取得成功的最佳典范。

经过半个世纪以来不断的发展和完善，定位理论对美国企业以及全球企业产生了深远的影响，成为美国企业的成功之源，乃至美国国家竞争力的重要组成部分。

过去40年的实践同时证明，在不同文化、体制下，以“定位理论”为基础的A模式企业普遍具有良好的长期赢利能力和市场竞争力。

在欧洲，20世纪90年代初，诺基亚公司受“聚焦”思想影响，果断砍掉橡胶、造纸、彩电（当时诺基亚为欧洲第二大彩电品牌）等大部分业务，聚焦于手机品类，仅仅用了短短10年时间，就超越百年企业西门子成为欧洲第一大企业。（遗憾的是，诺基亚并未及时吸收定位理论发展的最新成果，把握分化趋势，在智能手机品类推出新品牌，如今陷入新的困境。）

在日本，三大汽车公司在全球范围内取得的成功，其关键正是在发挥日本企业在产品生产方面优势的同时学习了A模式的经验。以丰田为例，丰田长期聚焦于汽车领域，不断创新品类，并启用独立新品牌，先后创建了日本中级车代表丰田、日本豪华车代表雷克萨斯、年轻人的汽车品牌赛恩，最近又将混合动力汽车品牌普锐斯独立，这些基于新品类的独立品牌推动丰田成为全球最大的汽车企业。

同属电子行业的两家日本企业任天堂和索尼的例子更能说明问题。索尼具有更高的知名度和品牌影响力，但其业务分散，属于典型

的J模式企业。任天堂则是典型的A模式企业：依靠聚焦于游戏机领域，开创了家庭游戏机品类。尽管任天堂的营业额只有索尼的十几分之一，但其利润率一直远超过索尼。以金融危机前夕的2007年为例，索尼销售收入704亿美元，利润率1.7%；任天堂销售收入43亿美元，利润率是22%。当年任天堂股票市值首次超过索尼，一度接近索尼市值的2倍，至今仍保持市值上的领先优势。

中国的情况同样如此。

中国家电企业普遍采取J模式发展，最后陷入行业性低迷，以海尔最具代表性。海尔以冰箱起家，在“满足顾客需求”理念的引导下，逐步进入黑电、IT、移动通信等数十个领域。根据海尔公布的营业数据估算，海尔的利润率基本在1%左右，难怪海尔的董事长张瑞敏感叹“海尔的利润像刀片一样薄”。与之相对应的是，家电企业中典型的A模式企业——格力，通过聚焦，在十几年的时间里由一家小企业发展成为中国最大的空调企业，并实现了5%~6%的利润率，与全球A模式企业的平均水平一致，成为中国家电企业中最赚钱的企业。

实际上，在中国市场，各个行业中发展势头良好、赢利能力稳定的企业和品牌几乎毫无例外都属于A模式，如家电企业中的格力、汽车企业中的长城、烟草品牌中的中华、白酒品牌中的茅台和洋河、啤酒中的雪花等。

当前，中国经济正处于极其艰难的转型时期，成败的关键从微观来看，取决于中国企业的经营模式能否实现从产品贸易向品牌经营转变，更进一步看，就是从当前普遍的J模式转向A模式。从这个意义上讲，对于A模式背后的理论——定位理论的学习，是中国企业和企业家们的必修课。

令人欣慰的是，经过20年来著作的传播以及早期实践企业的示范效应，越来越多的中国企业已经投入定位理论的学习和实践之中，并取得了卓越的成果，由此我们相信，假以时日，定位理论也必成为有史以来对中国营销影响最大的观念。如此，中国经济的成功转型，乃至中华民族的复兴都将成为可能。

张云

里斯伙伴中国公司总经理

2012年2月于上海陆家嘴

特劳特经典丛书

JACK TROUT



引言

“我们的沟通有问题。”这类陈腔滥调，你听过多少次了？

“沟通有问题”成了所有问题的最普遍、最广泛也是唯一的理由。

无论是商业问题、政府问题、劳资问题、婚姻问题……

人们认为只要有时间沟通感情、解释理由，许多问题就会自动消失。人们相信只要双方坐下来好好谈谈，问题就会迎刃而解。

但，事实上是不可能的。

如今，沟通本身就是问题。美国已成为全世界第一个信息过度传播的社会。我们传播的信息每年都在增加，但是被人们接受的信息却逐年减少。

传播的新方法

本书已写出一种新的传播沟通方法，名为“定位”（positioning），而所举例证，大部分是取自各种不同形式的传播中最为棘手的一种——广告。

“广告”是传播方式之一，接受者对它的评价不高。在大多数情形下，人们既不想要广告，也不喜欢广告，在某些情况下，甚至厌恶广告。

许多知识分子认为，广告不过是诱惑人们把灵魂出卖给美国公司而已，并不值得认真研究。

不管广告的名声如何，也许正是因为如此，广告领域是测验传播理论极理想的场所。如果在广告中有效，则极可能在政治上、宗教上或其他需要大众传播的任何活动上都有效。

本书中的许多例证，也同样地来自政治、战争、商业等不同领域，甚至也包括了追求异性的技巧，影响他人心智的任何形式的人类活动都会涉及。不管你是想推销一辆汽车、一瓶可乐、一台电脑、一位候选人，还是你自己的职业。

“定位”是一种观念，它改变了广告的本质。这一观念如此简单，以致人们很难了解其功效之强大。

阿道夫·希特勒就运用过“定位”理论。和每一位成功的政治家一样，宝洁公司也运用了这一理论。

这话说远了。“弥天大谎”绝不是定位思想的一部分。从另外一方面说，华盛顿的政治战略专家们曾多次要求我们就定位观念提供更多细节。

“定位”的定义

定位从产品开始，可以是一件商品、一项服务、一家公司、一个机构，甚至是一个人，也许就是你自己。

但是定位不是围绕产品进行的，而是围绕潜在顾客的心智进行的。也就是说，将产品定位于潜在顾客的心智中。

定位最新的定义是：如何让你在潜在客户的心智中与众不同。

因此，将其称为“产品定位”是不正确的。这样说好像定位对产品本身进行改变。

并不是说定位不涉及改变，实际是涉及的。但是对名字、价格和包装的改变并非是对产品本身的改变。

这些改变基本上是属于装饰性的，为的是在潜在顾客的心智中占领一个有价值的位置。

定位也是第一个应对过度传播的社会中信息不被接受这一难题的思想体系。

定位是怎样开始的

如果用一个词来描述过去十年里广告发展的历程，这个词就非“定位”莫属。

定位已成为广告及营销人员中流行的行话。这种现象不只发生在美国，也遍及世界各地。

大部分的人士都认为“定位”始于1972年。那时我们写了一系列名为“定位时代”的文章，刊载于美国专业期刊《广告时代》（Advertising Age）上面。

由《广告时代》主编兰斯·克雷恩（Rance Crain）亲自负责，该杂志在1972年4月24日、5月1日和5月8日分三部分连载了关于“定位”的文章。在所有相关活动中，首先是这篇文章使定位观念传播开来，也使广告的威力在我们头脑里留下了深刻的印象。

从那时起，我们已在世界上16个国家的广告界进行了500多场关于定位的演讲，并且散发了超过12万册的“桔黄色小册子”，里面重印了我们发表在《广告时代》上的系列文章。

不幸的是，“模糊”如今正在变得比“定位”更流行。

定位已改变了如今广告游戏的规则。

山咖（Sanka）咖啡的广播广告说：“我们是美国销量第三的咖啡。”

第三？那些过去常见的广告词——如“第一”、“最好”以及“最佳”，等等——都到哪儿去了？

好啦！老广告的好日子已经一去不复返了，其所用的广告词也一样。今天你只能听到比较级形容词，而不是最高级。

“安飞士在租车行业只是第二位，为什么还租我们的车？因为我们工作更努力！”



安飞士公司最初的定位广告，其中最后一行话在广告史上最为著名：“我们柜台前排的队更短。”

“霍尼韦尔，另一家电脑公司。”

“七喜：非可乐。”

套用麦迪逊大道（美国广告界的同义语）的说法，以上这些都叫定位口号，而写这些口号的广告人，将时间及调查研究的费用用来寻求得到市场上的位置或者空隙。

然而定位所激起的兴趣已远超出麦迪逊大街的世界，其中自有理由。

任何人都能运用定位在人生游戏中领先一步。如果你不懂、不会使用这一原则，无疑会把机会让给你的竞争者。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第1章 到底何为定位

作为一个营销概念，定位何以在以创意著称的广告行业如此风行？

实际上，过去十年的特点可以用“回归现实”来形容。白衣骑士（指爵士白（Ajax）去污粉的商标人物）及戴黑眼罩的人（指哈撒韦（Hathaway）衬衫的商标人物）的噱头已被这样的定位概念所取代，如“莱特（Lite）啤酒”[1]所称“有着你想在上好啤酒中得到的所有东西，只是量少一点。”

富有诗意吧？对。很有艺术性吧？对。但同时也是对基本定位直白、明确的解释。

如今你要想成功，一定要脚踏实地。真正值得考虑的现实，就是在潜在顾客心智中早已存在的认知。

就创造而言，去创造某种并未存在于心中的事物，即使是有可能，也一定是日益困难的。

定位的基本方法，不是去创造某种新的、不同的事物，而是去操控心智中已经存在的认知，去重组已存在的关联认知。

现今的市场，对过去发生效果的策略，已不再有响应。实在是因为有太多的产品、太多的公司以及太多的营销噪音。

我们还不明白“太多”的真正含义。比如一家中型超市如今已拥有四万个存货单位(KU)。

定位怀疑者最常问的问题是，“为什么”。为什么广告及营销需要一个新方法？

传播过度的社会

答案是：我们已成为一个传播过度的社会。今天美国人均广告年消费额已达200美元。

如果你一年在广告上花100万美元，平均到每一位消费者身上的广告费每天还不到半分钱。而每位消费者已暴露在高达200美元的其他广告的轰炸之下。

在传播过度的社会中，谈论你的广告的冲击力等于在过度夸大你提供的信息的潜在效力。这种以自我为中心的观点与市场上的现实情况是脱节的。

人均200美元是基于广义的广告概念得出的。如果你只计算“传媒开支”的话，1972年的实际数字是人均110美元左右。而今天，这一数字已达到880美元。我们确实生活在一个传播过度的社会里，而且没有情况好转的迹象。

在传播过度的社会中，获得成功的唯一希望，是要有选择性，集中火力于狭窄的目标，细分市场。一言以蔽之，就是“定位”。

人的心智是海量传播的防御物，屏蔽、排斥了大部分的信息。一般而言，人的心智只接受与其以前的知识与经验相匹配或吻合的信息。

千百万的投资，已虚掷于以广告改变人心智的企图上。心智一旦形成，几乎不可能改变，力量微弱的广告当然更不可能。“我心已决，不要再以事实来困惑我吧！”这就是大部分人的生活方式。

一般人可以忍受别人对他们说一些自己一无所知的事情。（这说明了“新闻”为什么是一种有效的广告方式。）但一般人不能容忍别人说他们的想法是错的。改变心智是广告的灾难。

[1] 莱特啤酒（Lite Beer），是米勒啤酒（Miller-beer）的产品，Lite音同light,指淡啤。——译者注

过度简化的心智

不要试图改变人类的心智成了定位理论最重要的原则之一。这是营销人员违背得最多的一项原则。说实话，很多公司每天都在浪费数以百万计的美元，企图改变潜在顾客的心智。

在传播过度的社会中，人的唯一防卫力量就是过度简化的心智。

除非能废除每天24小时的自然法则，否则就不能把更多信息塞进心智。

普通的心智像滴水的海绵，充满了信息。只有把已存的信息挤掉，才有空间吸收新的信息。然而，我们却想继续不断地把更多的信息塞进已过度饱和的海绵中，同时又为无法使人接受我们的信息而感到失望。

当然，广告也不过是传播冰山露出水面的一角。我们采用形形色色使人迷惑的方法互相沟通，其数量则以几何级数增加。

媒体可能不是信息，但却大大影响信息。媒体更像过滤器，而不是传递系统，只有极小部分的原始资料最终会进入接受者的心智中。

而且，我们接受的信息又受到过度传播的社会本质的影响。“辞藻华丽，千篇一律”，在传播过度的社会已成为一种生活方式，且不

说它们确有效果。

在技术上，我们至少有增加十倍传播量的能力。人们早已开始用卫星直播电视节目了，每个家庭有50个左右的频道可以选择。

而且，信息仍不断增加。德州仪器仪表公司推出了一种“磁泡”存储器，它能在一块芯片上存储92 000位的信息，是市场上销售的存量最大的半导体存储器的6倍。

真了不起！但是，有谁在为人脑研制“磁泡”？谁在努力去帮助潜在顾客应付如此复杂的状况——心智在面对大量的信息时，只知道拒而不纳？唾手可得的信息被接受得越来越少？传播本身就是传播的问题。

无疑，卫星电视获得了巨大的成功，大多数消费者已经拥有了可供他们任意选择的50个频道。如今大家谈论的是今后要扩大到500个频道左右。既然普通消费者平时只看五六个频道，要500个频道有什么用呢？

DIRECTV

500个频道？等到你找到想看的节目时，它已经结束了。

简化信息这个定位观念又进一步发展成我们“一词占领心智”的理论。例如，沃尔沃用的是“安全”一词，宝马用的是“驾驶”，联邦快递是“隔夜到达”，佳洁士是“防蛀”。


沃尔沃：
安全

尽量简化信息

应对传播过度的社会最好的方法，就是尽量简化信息。

一旦在顾客的心智中拥有了一个词，你就得利用它，否则就会失去它。

传播和建筑一样，越简洁越好。你一定要“削尖”你的信息，使其能切入人的心智；你一定要抛弃意义含糊、模棱两可的语词，要简化信息；如果想给人留下长久的印象，就要再简化些。

依靠传播为生的人，都知道尽量简化的必要。

比如说你要协助一位政客参加选举，在面见这位政客5分钟内，你对这位政客的了解会比普通选民未来5年对他的了解还要多。

因为你的候选人的信息很少会进入选民的心智，所以你的工作不是普通意义上的“传播”。

你的工作其实是筛选，筛选出那些最容易进入心智的材料。

阻碍信息发生作用的是传播量，只有当你认识到问题的本质后，你才能通晓解决之道。

当你想为一位政治候选人或一项产品，甚或是你自己的优点进行传播时，你必须把问题本质找出来。

对你的问题，不要在产品之中，甚至也不要在你自己的心智中寻求解决之道。

问题的解决之道，存在于潜在顾客的心智中。

换言之，由于你能传递给接受方的信息是那么稀少，因而你就应忽视信息的传播方，聚焦于信息的接受方。你应聚焦于潜在顾客的认知，而非产品的现实。

前纽约市长约翰·林赛（John Lindsay）说：“在政治上，认知就是现实”；在广告上、商业上以及在生活上都是一样。

可是，怎么看待真理？怎么看待真实情况？

什么是真理？什么是客观现实？每一个人似乎都本能地相信，唯有他自己才掌握着了解普遍真理的钥匙。当我们谈到真理时，我们说的是什么真理？是从局内人的观点说，还是从局外人的观点说？

这两者之间确实有所不同。按照另一个时代的说法：“顾客永远是对的。”言外之意就是，销售者或传播者永远是错的。

真理与之无关。重要的是人们心智中已存的认知。定位思想的本质在于，把认知当成现实来接受，然后重构这些认知，并在顾客心智中建立想要的“位置”。我们后来称这种方法为“由外而内”的思维。



接受“传播者是错的，接受方是对的”的想法可能有些愤世嫉俗。但如果你想让你的信息被别人衷心接受，你确实别无选择。

此外，谁说局内人的观点比局外人的更正确？

把这个过程转过来，把焦点集中于潜在顾客而非产品，你就简化了选择过程，也学到了原则与观念，这有助于你大幅提高传播效率。

心理学研究对于理解大脑运行机制非常有用。广告就是“实践中的心理学”。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



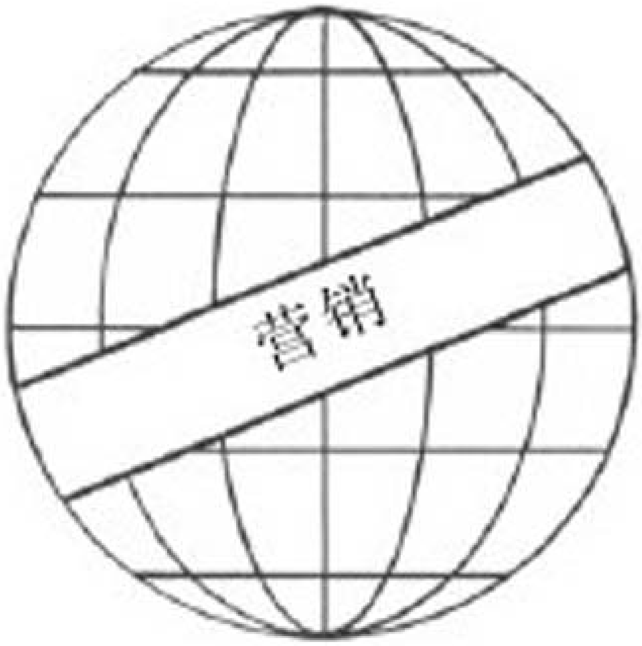
第2章　心智备受骚扰

美国深爱“传播”这一概念（目前在某些小学中，“表演与讲授”也称为“传播”）。我们往往忽视过度传播给社会造成的损害。

在传播上，多则是少。我们过度使用传播解决大量商业及社会问题，因而堵塞了我们的传播渠道，以至于只有极小量的信息能够通过，而且所通过的还不是最重要的信息。

传播渠道阻塞

以广告为例，美国人口仅占世界人口的6%，而消费了全世界广告总量的57%（也许你会想到，我们过度使用能源。实际上，美国只消费世界能源的33%而已）。



在过去的20年里，最引人注目的进步之一是营销思想在全世界的普及。许多发达国家的广告量正在接近美国。如今，美国的广告量不及世界总量的1/3。

在传播的河流中，广告当然只是一条小小支流。

以书籍为例，平均每年美国出版30种新书。一年有30种新书问世好像不多，但是当你了解到哪怕每天读24小时，尚需17年的时间才能读完一年所出版的书时，你就知道那并不少。

如今图书出版是每天1种。仅美国国会图书馆一家的藏书量每年就会增加30万册。

谁能跟得上？

再说报纸，美国每年消耗新闻纸超过1万吨。也就是说，每人每年消费80多斤报纸（与他们每年的牛肉消费量大致持平）。

一般人能否“消化”这些信息，是一个问题。一份大都市报纸的周日版，如《纽约时报》，可能包含50万字。以平均每分钟读300字的速度计算，全部看完大约需要28小时。这样一来，不单单是你的星期天要全部算进去，还要在平常搭上好多时间。

新出现的媒体哪一种也不能取代现有的媒体，但它却改变和改造了原先的媒体。电台广播过去是一种娱乐性媒体，如今则成了新闻、音乐和谈话媒体。仅休斯敦一座城市就有185个频道。美国现在拥有12座电台，却仍然没有迹象表明，传播对心智的这种骚扰今后不会愈演愈烈。《纽约时报》周日版的字数如今仍然在50万字上下。

网络
电视
广播
杂志
报纸
书籍

有多少信息又能完成传播任务呢？

以电视而言，它是一种问世不到30年的媒体，也是一种影响巨大、无处不在的媒体。电视并没有取代广播、报纸或杂志。这三种更传统的媒体，比以往的任何时期都更大更强。

尽管美国企业大量使用个人电脑，我们依然面临着纸张的海洋。办公人员每年平均要用掉重达250磅的复印纸。“无纸化办公”时代似乎远未到来。



电视是一种令人上瘾的媒体，电视所增加的传播量让人畏惧。

全美98%的家庭至少每家拥有一台电视机（1/3拥有2台或以上）。

96%拥有电视机的家庭，能收视4家以上电视台的节目（1/3能收视10家以上）。

美国家庭平均每天花7小时22分钟看电视（每周超过51小时）。

像电影一样，电视画面也是每秒钟改变30次的静止画面。也就是说，美国家庭每天平均要看大约795万张画面。

我们不只被画面烦到极点，我们也被文件烦得要死。以办公室的施乐复印机为例，美国企业目前拥有3多亿份文件，每年还要再加上720亿份（每年仅印制文件的费用就超过40亿美元）。

至于五角大楼中的复印机，每天复印35万页，分发给国防部的各单位，这等于1本厚厚的小说。

“第二次世界大战的结束，”陆军元帅蒙哥马利曾说过，“要等到各参战国纸张用完的那一天。”

就包装而言，一包半斤重的Total牌早餐麦片的包装盒上有1268个字。此外，还提供一本有关营养的免费小册子（此册又包含另外3字）。

心智受到骚扰的形式还有很多。美国国会每年通过约500种法律（真够糟的），行政机关在一年中会颁布10种新的行政命令与法规。

现在的《联邦法规汇编》共有8万多页，而且正在以每年5页的速度增厚。

在州一级，每年要提出超过25万项的法案，通过立法程序的也有25项，这一切都融入法律的迷宫之中。

对法律的无知是没有借口的，但立法者显然是无知的。他们连续不断地通过成千上万的法律，简直让人应接不暇。即使你能应对，也不可能记得这州的法律和另外一州的有什么不同之处。

有谁阅读、观看和倾听全部这些汹涌而下的传播内容呢？

在通向心智的道路上，交通阻塞、引擎过热，火气和温度正在同时上升。

布朗、康纳利和雪佛兰

你对加州州长杰里·布朗（Jerry Brown）有多少了解？

大多数人只知道四件事：他年轻；他一表人才；他和琳达·朗丝黛（Linda Ronstadt）约会过；他反对大政府。

新闻界对这位加州主管的大肆报道并没有给人留下多少印象。有人在一年之内就写了四本有关此人的书。

20年里，大多数人对杰里·布朗的了解只多了一点：他现在是加州奥克兰市市长。

除了你所在州的州长，其他49个州长的名字你能叫出几个？

在1980年大选初选中，约翰·康纳利（John Connally）花了1100万美元才得了一张选票，而名不见经传的如约翰·安德森（John Anderson）和乔治·布什（George Bush）最后却获得了好几百票。

康纳利的问题出在哪儿？人人都知道他是个独断专行的人。“这个认知太根深蒂固了，”他的竞选战略顾问说，“谁也不可能改变。”

乐观地讲，在一个传播过度的社会里，传播是件难事。假如没有传播，你也许过得更好。至少在你做好长远打算之前如此。一旦给人

留下了第一印象，就绝不会有机会更改它。

你觉得如下这些名称有何意义：Camaro、Caprice、Chevette、Concours、Corvette、Impala、Malibu、Monte Carlo、Monza和Vega?

都是汽车的车型名称，对吧？当你知道这些都是雪佛兰的车型名称时，你会感到吃惊吗？

Camaro
Cavalier
Corvette
Impala
Lumina
Malibu
Metro
Monte Carlo
Prizm

这9个雪佛兰的2000年车型如今的知名度很可能比它1972年的1 0个车型还低。这些容易混淆的名称使得雪佛兰的地位落到了福特之后而屈居第二。

雪佛兰车是世界上广告最多的产品。近年来，通用汽车公司在美国国内花费13 000多万美元来推广雪佛兰牌汽车，即每天花35.6万美元，每小时花1.5万美元。

你对雪佛兰知道多少？关于雪佛兰的引擎、变速箱与轮胎？关于座位、内部装饰、驾驶系统？

说实在的，你到底熟悉多少雪佛兰车型以及各车型间的差异？

“棒球、热狗、苹果派和雪佛兰。”对于传播过多的社会所面临的诸多问题，只有一个回答，那就是雪佛兰式的回答。

要想让信息穿越层层的屏障，抵达潜在客户的心智，你必须使用一种尽量简单的方法。

本书提供的方法也许会让你觉得不可思议，甚至不道德（幸好不是非法或无效的）。要想穿越堵塞的传播通道，你必须运用麦迪逊大街所使用的技巧。

在美国，将近一半的职业可归入信息产业类。在我们这个传播过度的社会里，谁也摆脱不了深陷其中的结局。

实际上，每个人都可以学会如何把麦迪逊大街的经验教训应用到自己的生活中去，无论是在家里，还是在办公室里。

媒体爆炸

信息流失的另一个原因，是我们为传播而发明了太多的媒体。电视分商业、有线和付费电视。

广播分中波和调频。

户外广告分海报和广告牌。

报纸分晨报、晚报、日报、周报和周日报。

杂志分大众杂志、专业社会杂志、发烧友杂志、商业杂志和行业杂志。

当然，还有公共汽车、卡车、有轨电车、地铁以及出租车。一句话，今天任何能移动的物体，都带着“来自广告主的信息”。

谁也无法预测未来。媒体家族里添了互联网之后，我们认为它将成为现有媒体中最了不起的一员，对人类生活的影响也最大。

甚至于人的身体，也成为活动广告牌，给阿迪达斯、古奇、璞琪及歌莉亚范德比等品牌做广告。

现在竟然有人试图把广告贴到公共浴室的门上。

再以广告为例，第二次世界大战刚结束，美国人均广告消费大约为每年25美元。今天则是当年的8倍（尽管这一增长有通货膨胀的因素，但广告量的大幅增长是决定性因素）。

你对所购买的产品同样也有8倍的了解吗？你也许接触了更多的广告，但你的心智却不能比过去接受更多。心智的容量很有限，即使在当年25美元的水平上，也早已超出限度。长在你脖子上的那个不到一升大小的容器，就只能容纳那么多。

产品开发29%
战略计划27%
公共关系16%
调研与开发14%
金融投资14%
广告10%
法律咨询3%

广告量如此急剧增加的后果之一是：作为营销的手段，广告作用降低、公关作用增强。美国广告联合会最近在1 800名高级经理中就企业各项职能的重要性所开展的一次调查表明，公关比广告更为重要。

如今美国消费者的人均广告消费额是200美元，平均每年接触到的广告量为加拿大人的2倍，英国人的4倍，法国人的5倍。

当然，没有人怀疑广告主投放广告的财力，不过对于消费者是否有全盘接受的心智能力却有质疑。

日复一日，成千上万的广告信息争着在潜在顾客的心智中占一席之地。毫无疑问，心智就是战场。就在这仅有10多厘米宽的心智灰质层里打响了广告战。战争残酷，毫无怜悯宽恕可言。

广告行业残酷无情，犯错误要付出高昂的代价。但是，人们从历次广告战中总结出的一些原则，可以帮助你应付传播过度的社会。

产品爆炸

造成信息不断流失的另一个原因，是我们发明了太多的产品用于满足我们的生理与心理需求。

以食品为例，美国一家普通的超市，大约陈列着一万种产品或品牌，这令消费者应接不暇。事实上，产品的爆炸愈演愈烈。欧洲人正在建立超超级市场，名为“超大型超市”，可以陈列3万~5万种商品。

包装食品业显然希望这种增长继续下去。大部分包装盒上印有条形码，由10位数字组成（美国的社会安全号码只有9位，这个系统是为管理2亿以上的人口设计的）。

制造业的情况也一样。例如，在托马斯注册公司登记在册的8万家公司里。随便挑两个行业看看：有292家公司生产离心泵，有326家公司制造电子操纵器。

20年来，超级市场越来越大。如今一家普通的超市就能陈列4万种商品。相比之下，人均拥有的词汇量只有8 000个。



在美国专利局注册的商标中，大约有45万个仍然有效。每年还要增加2.5万个新商标（没有商标的产品还有数十万种）。

项目	20世纪70年代	20世纪90年代
菲多利（Frito Lay）薯片的种类	10	78
软饮料品牌	20	87
牙线	12	64
软件名称	0	250 000
跑鞋	5	285
隐形眼镜的种类	1	36
瓶装水品牌	16	50
女式裤袜种类	5	90

请从产品爆炸的角度考虑这些数字。

在典型的年份里，在美国证券交易所上市的1 500家公司每年要推出5 000种“重要的”新产品。估计不重要的新产品要比这多得多。更不用说美国其他400万家公司提供的产品与服务了。

以香烟为例。目前市场上有175种香烟品牌（要想造一台自动售货机，容纳所有这些牌子的香烟，它得有9米长）。

再以药品为例，在美国市场上，处方药约有10万种。尽管其中有许多是专用药，只有专科医生才能用，但普通医生仍然面临着了解大量现有药品的艰巨任务。



幸亏FDA（食品和药物管理局）法规中对批准药品有严格的规定，市场上的处方药种类增加不多。真正的爆炸发生在非处方药品市场上。如今竟然有50多种不同类型的“泰诺”。

艰巨？不，这简直是一个无法完成的任务。即使赫拉克勒斯[1]，也记不住这么多药品中的一小部分。奢求更多等于完全忽视了心智容量有限的事实。

那么普通人又如何应付产品及媒体的爆炸呢？对人脑敏感性的研究发现，存在一种“感觉超载”的现象。

科学家发现，人只能接受有限的感觉。超过某一极限，脑子就会一片空白，失去正常的功能（牙科医生就一直在利用这些发现，他们给病人戴上耳机，将声音调大，一直到他没有痛觉）。

[1] 赫拉克勒斯（Herculean），希腊神话中为完成12项艰巨任务的天神宙斯之子。——译者注

广告爆炸

具有讽刺意味的是，当广告效果降低的时候，广告应用反而增加。这不只表现在广告量上，广告主的数量也在增加。

医师、律师、牙医、会计师都开始使用广告。甚至连教堂、医院及政府这类组织，也开始做起广告来（1978年，美国政府的广告开支为128452 200美元）。

过去，专业人士一向认为做广告有失身份。但对于其中一些专业人士来说，金钱比尊严更为重要。于是为了赚大钱，医生、律师、牙医、验光师、会计师和建筑师们都开始了自我推销。

他们也面临着比以往更加激烈的竞争。10年前，美国有132000名律师，如今则有432000名。与10年前比，多出的30万个律师都在四处招揽生意。

医药行业的情况同样如此，传播过度的社会也正变为一个医生过剩的社会。据美国国会技术评估办公室称，估计在本年代末，全国约有185000名过剩的医生。

这些医生如何能找到病人呢？当然，还是靠广告。

现在已经出现了大量的律师做的广告（比如，受害者请打1-800——诉讼热线）和会计师做的广告，如安达信等。不过，医疗保健制度、医疗补助制度和税法却使得医疗领域中的免费服务所剩无几。

但是，反对做广告的专业人员却说广告贬低他们的专业。确实如此。今天要有效地做广告，你就得放下架子，虚心听取外界的意见。你还需要与潜在顾客的认知保持一致。

在做广告时，自矜与骄傲一样，都会导致毁灭，傲慢的人最终必将败亡。

如今我们又目睹了这样的情况：在华尔街源源不断的资金支持下，网络公司纷纷涌入传媒业。



第3章　进入心智

传播是最重要的，这是传播过度的社会的悖论。有了传播，你才可能无往不至。否则，无论你是如何胸怀大志而且多才多艺，仍然会一事无成。

所谓幸运，也常是成功的传播所带来的自然结果。

在适当的时机对适当的人说适当的话。

定位是寻找心智之窗的一套有组织的体系。它以这样一个概念为基础，即传播只有在正确的时机和环境下才能实现。

进入心智的捷径

成为第一，是进入心智的捷径。问自己几个简单问题就能证明这一原理的有效性。

第一位单独驾驶飞机横越北大西洋的人是谁？查尔斯·林德伯格（Charles Lindbergh），对吧？

那么，第二位单独驾驶飞机横越北大西洋的人是谁？

不那么好回答了吧？

第一位在月球漫步的人是谁？当然是阿姆斯特朗了。

第二位是谁呢？

世界第一高峰的名字叫什么？喜马拉雅山的珠穆朗玛峰，对吧？

世界第二高峰的名字叫什么？

你的初恋情人的名字叫什么？你的第二位情人的名字呢？

第一人、第一高峰、第一家占据你心智的公司名称很难从记忆中抹掉。

照相业的柯达（Kodak）、计算机的IBM、复印机的施乐（Xerox）、租车业的赫兹（Hertz）、可乐中的可口可乐、电气业的通用电气，都在此列。

这些品牌之间有什么共同之处？它们都是同类产品中第一个进入心智的品牌。如今这些品牌在它们的品类中仍然位居前列。“当第一胜过做得更好”是迄今为止最有效的定位观念。



要想“在心智中留下不可磨灭的信息”，你首先需要的根本不是信息，而是心智，是一个纯洁的心智，一个未受到其他品牌污染的心智。

商业上合理的事在自然界也同样合理。

动物学家用“印刻现象”这个术语来描述新生动物第一次看到其生母时的情景。仅需数秒钟的时间，这幼小的动物就能永远把母亲的形象印刻在脑中。

你也许觉得所有的鸭子看起来都是一个模样。然而，不管你怎样把鸭群打乱，即使刚出壳一天的幼鸭，也会认出它的妈妈。

不过，这并不全对。假如印刻过程受到一条狗、一只猫甚至一个人的干扰，这只幼鸭会认为代替者就是自己的生母，不管它的模样与自己有多么不同。

坠入情网也是类似的现象。人类尽管比鸭子更懂得选择，但他们的选择可能并不像你所想的那样。

最关键的是接受性，两个人一定要在一种双方都能接受这一想法的情况下相遇。彼此敞开心扉，也就是说，双方都还没有深爱着其他的人。

作为人类的一项制度，婚姻建立在“第一”胜过“最好”的观念上。商业也是一样。

假如你想在爱情上或商业上成功，就必须认识到在心智中取得第一的重要性。

在超市里建立品牌的忠实度，和在婚姻上建立配偶的忠诚度一样。你要首先抵达，然后多加小心，别让对方找到转换的理由。

进入心智的难点

假如你的名字不是查尔斯、尼尔、舒洁或赫兹，那该怎么办？假定别人已经首先进入潜在顾客的心智，又该怎么办？

要想第二个进入人们心智就难多了。屈居第二和默默无闻没什么区别。



伯特·欣克勒（Bert Hinkler）是第二个独自飞越大西洋的人。可是，说实话，你听说过他吗？自他离开家后，他母亲再也没有听到他的消息。伯特，往家里打个电话吧。你妈妈正在为你担心呢。（顺便说一下，第二个独自飞越大西洋的女性是贝丽尔·马卡姆（Beryl Markham），她也同样鲜为人知。）

自古以来，销量最多的书是哪一本？（也是第一本用活字版印刷的书？）当然是圣经。

第二本销量最多的书是什么？谁知道呢？

纽约是美国最大的货运港口。第二大是哪个港口？你能相信是弗吉尼亚州的汉普顿港吗？没错，就是它。

第二个独自飞越北大西洋的人是谁？本书作者确实也很想知道这个问题的答案。为了给诸位省下邮资，还是告诉你们吧。

阿米莉娅·埃尔哈特（Amelia Earhart）不是第二个独自飞越北大西洋的人，但她是第一个完成此举的女性，那么，谁又是第二位完成此举的女性呢？

假如你没有第一个进入潜在顾客的心智，（无论是作为个人、政客、还是商家）就会遇到定位上的难题。

在体育竞赛中，胜算往往是最快的马、最强的队、最好的选手。达蒙·鲁尼恩（Damon Runyan）说：“竞赛并非总是最快的得第一，战斗也不一定是强的得胜，然而这却是下赌注的方式。”

当第二也能成功。试看这些向老大挑战的第二品牌：佳洁士挑战高露洁、富士挑战柯达、安飞士挑战赫兹、百事可乐挑战可口可乐。第三、第四则会面临严重的问题。

心智竞赛却不同。在心智战中，胜利往往属于进入潜在顾客心智中的第一个人、第一种产品及第一位从政者。

在广告上，第一个建立地位的产品有巨大的优势。施乐、宝利莱、波波洋（Bubble Yum）[1]是另外几个有名的例子。

在广告上，最好能在你的领域里拿出最好的产品。能成为第一则更好。

第二次恋爱也许是美妙的，但没人会关心谁是单独驾机飞越北大西洋的第二人，即使此人是更好的驾驶员。

本书提供了如何处理屈居第二名、第三名，甚至第203名的定位策略（详见第8章“重新定位竞争对手”）。

但你首先要确认已找不出能成为第一的领域，俗话说，宁为鸡头，不为凤尾。

阿米莉娅·埃尔哈特是第三个独自飞越大西洋的人，但那不是她出名的理由。她能出名是因为她当了“第一”，即她是第一个完成此举的女性。“你如果不能在这一方面争得第一，那就在另外一个领域成为第一，”这是第二有效的定位原理。

[1] 泡泡糖的一个品牌。——译者注

广告界的教训

广告界好不容易才从林德伯格身上接受了教训。20世纪20年代股票市场的景象，正是广告业在60年代的景象，人们把那个年代叫做“什么都卖得掉的60年代”。

令人兴奋的“什么都卖得掉”的年代是一次营销的狂欢。

在那次狂欢中，人人都很投入，几乎没人想到会赔钱。公司觉得只要有钞票的魔力及聪明的人才，搞任何营销项目都能成功。

那些沉船的残骸还在一个接一个地被冲上海滩。如杜邦公司的可发姆人造皮革；加布林格（Gablinger's）公司的啤酒；Convair牌880型汽车、Vote牌牙膏、Handy Andy牌吸尘器等。

世界不会回到从前，广告业也是一样。

有位大型消费品制造公司的总裁最近说：“伸出手指数一数过去两年里成功打入全国市场的新品牌有几个，连小指都数不到。”

许多公司努力过。每家超市的货架上，都塞满了大量的“半成功”品牌。这些跟风产品的制造商都把希望寄托在“出色的”广告宣传活动上，希望借此让自己的品牌挤上颁奖台。

同时，他们还坚持不懈地推出优惠券，采取打折以及现场展卖等措施，可利润仍难以到手，就连那种“出色的”广告宣传，即使做了也似乎从未为品牌扭转乾坤。

难怪广告主题出来后，公司管理人员会心存疑虑。他们不去寻找新的方法提高广告的效力，而是提出一些方案，以降低当前的成本。于是便兴起了房屋经纪、传媒收购和易货服务业。

这就足以迫使一个广告人转行去做冰淇淋生意了。

市场上的混乱反映了一个事实，即广告沿用过去的习惯做法已不再有效。但是，老一套行事方法不易杜绝。守旧的人会说：“只要产品良好、计划周到、广告片具有创意，广告是没有理由不能完成其任务的”。

然而他们忽视了一个重要的、显而易见的原因，就是市场本身。今天市场上的噪音实在太大了。

在今天传播过度的社会中，用老的、传统的方法去制造信息是不会有成功的希望的。

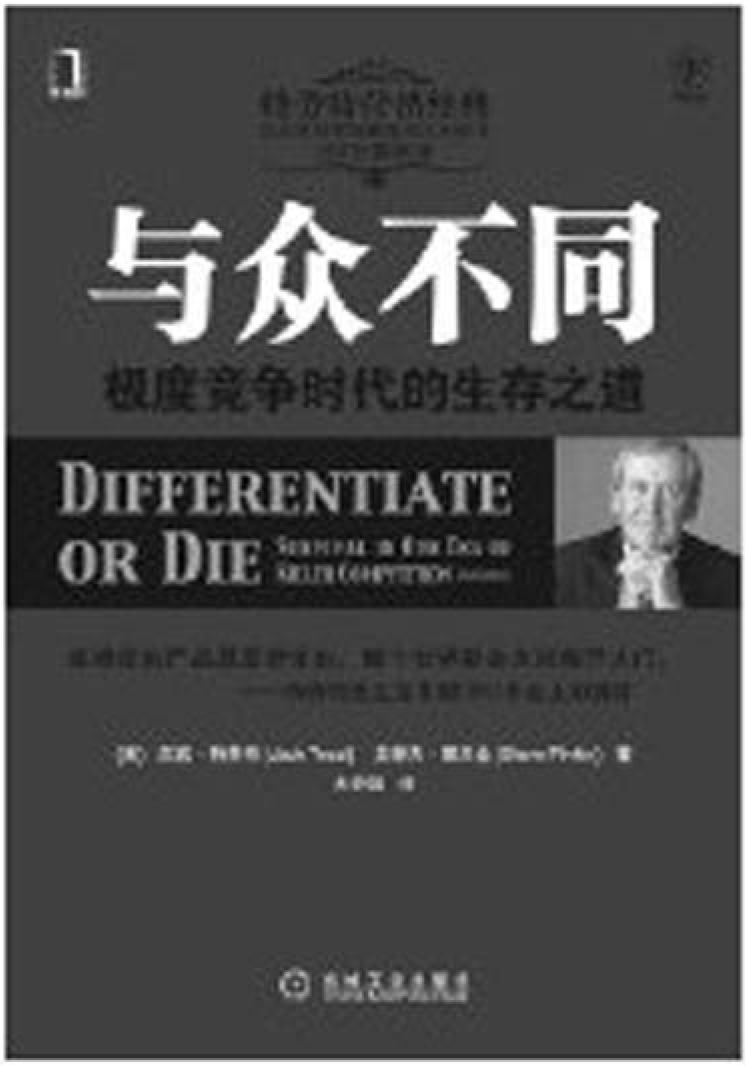
回顾一下近代传播业的历程，会有助于了解我们是如何走到今天这个地步的。

产品时代

回溯20世纪50年代，广告业正处于产品时代。从多方面看，那真是一段美好的时光。你所需要的就是一个“更好的捕鼠器”和推广资金了。

当时的广告人，把注意力集中于产品的特点及顾客的利益上。他们所寻求的是劳斯·瑞夫斯（Rosser Reeves）所称的“独特的销售主张”（Unique Selling Proposition，USP）。

然而在20世纪50年代末期，科技开始显露出其丑恶的一面[1]。确立“独特的销售主张”变得日益困难。



“独特的销售主张”能以其他方法建立起来。详情参见《与众不同》[2]（Differentiate or Die）。

伴随着大量的模仿产品雪花似地涌入市场，产品时代终结了，很快就有另外两个和你一样好的产品跟进。这两个都声称比第一个更好。

竞争激烈，但不总是诚实可信的。其情况竟恶劣到偶尔会听到一个产品经理说：“你可能不知道，去年我们找不到广告词，只能在外包装上写上‘改进的新一代’。今年研究人员提出了真正的改良产品，我们真不知道该说什么好了”。

20世纪50年代，广告人先设法找到能打动市场的产品特点和顾客利益，然后用大广告量将其打入心智。

如今，联邦贸易委员会质疑“改进的新一代”这样的用语，除非企业能证明这一点。

[1] 科技发达使得新产品很快被其他商家模仿。——译者注

[2] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

形象时代

接下来是形象时代。许多成功的公司发现，声誉与形象比任何明确的产品特点更有利于产品销售。

形象时代的建筑大师是大卫·奥格威。他在一次以此为主题的著名演讲中说：“每一则广告都是对品牌形象的长期投资。”他在哈撒韦衬衫、劳斯莱斯汽车、舒味思（Schweppes）汽水及其他产品上，证明了其构想的有效性。

然而，正如跟风产品毁灭了产品时代，跟风公司也毁灭了形象时代。当每一家公司都努力为自己建立形象时，其互相干扰的程度之高，没有几家公司能够取得成功。

20世纪60年代，广告人发现声誉和形象比任何单一的产品特点更重要。

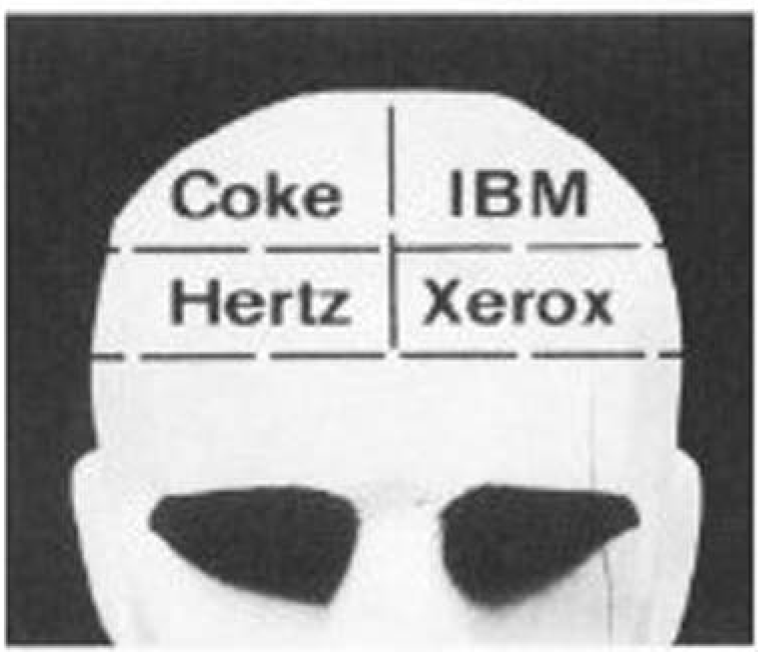
靠形象成功的品牌，大部分又都是由于惊人的技术成就，而非突出的广告成就。“施乐”和“宝利莱”就是这样的例子。

定位时代

今天，广告业显然已迈进一个崭新的时代。在这个时代，创意已不再是广告成功的关键。

六七十年代的轻松快乐已经让位于80年代残酷的现实。

要想在传播过度的社会里取得成功，企业必须在潜在顾客的心智中占有一个位置。这一位置不仅包含企业自身的强势与弱势，还包括竞争对手的强势和弱势。



20世纪70年代，广告人不久便采用了定位，其中包括力图在潜在客户心智中占据一个未被其他品牌占领的位置。

广告业正进入一个战略为王的时代。在定位的时代，发明或发现某一事物并不够，甚至没有必要。但是，你必须要做到第一个进入潜在顾客的心智。



广告业没用多少时间就追上了定位的大潮。在《广告时代》有关定位的文章发表一个月后，英国各地就出现了以上这幅广告。当然，没人把功劳算在我们头上。

IBM并没有发明电脑，电脑是兰德（Sperry-Rand）公司的发明。然而IBM是第一个在潜在顾客心智中建立电脑定位的公司。

阿美利哥发现了什么

15世纪时的兰德公司是哥伦布。

正如每位小学生所了解的，这位发现美洲的人所获得的报酬甚少。哥伦布的错误在于为寻找黄金，对外守口如瓶。

阿美利哥·韦斯普奇[1]并不是最早发现美洲（America）大陆的人。他是15世纪的IBM，阿美利哥比哥伦布晚5年，但他做对了两件事。

第一，他把新世界定位为独立的大陆，完全与亚洲大陆分开。这在当时的地理学上引发了一场革命。

第二，他大量写作，介绍他的发现与理论。其中意义特别重要的是，在他第三次远航时写的五封信，其中一封在短短25年的时间里被翻译成40种不同的文字。

在他去世之前，西班牙授予他西班牙公民的称号，并赐以高官厚禄。

结果，欧洲人居然以为是阿美利哥·韦斯普奇发现了美洲，并以他的名字来命名新大陆。

哥伦布则死于狱中。

[1] Amerigo Vespucci（1454—1512），意大利航海家，曾三度航海至美洲大陆。——译者注

米狮龙发现了什么

过去一些伟大的撰稿人如今都到天堂里的大广告公司高就去了，如果他们能看见如今的某些广告宣传，准会再死一回。

以啤酒广告为例，过去，一位啤酒广告撰稿人会仔细了解产品，为文案撰写寻找背景资料。他最终会发现这样的产品特点，诸如“真正鲜酿”的Piels以及“低温酿造”的百龄坛（Ballantine）等。

更早一点的年代里，文案人员只要找出描写产品质量、滋味和口感的合适的措辞就行了。

例如：

“尝尝啤酒花的味道”

“来自蓝天碧水之乡”

“品尝顶级淡啤的真正乐趣”

然而，诗意在如今的广告中已不复存在，就如同在今天的诗中找不到任何诗意一样。



米狮龙不是第一个进入啤酒消费者心智的高价啤酒。捷足先登的是喜力啤酒。于是米狮龙采用了阿米莉娅·埃尔哈特的战略。喜力是第一个高价进口啤酒，而米狮龙成了第一个高价国产啤酒。不幸的是，米狮龙因提出“夜晚属于米狮龙”这样的话而丧失了“一流”的

地位。这太糟糕了。要不然它有可能跻身两三种最畅销的国产品牌啤酒之列。

近来最成功的广告之一，是米狮龙啤酒的广告宣传。这个品牌的广告宣传中所含的诗意与交通标志中的诗意一样多，而且像交通标志那样见效。

“米狮龙堪称一流”将此品牌定位成高价美国啤酒。只在几年之间，米狮龙在美国已成为销售量最大的啤酒之一，而且价格不菲。

米狮龙是美国国内第一个高价位啤酒吗？当然不是。然而米狮龙却是在啤酒消费者心智中第一个建立这一定位的啤酒品牌。

米勒发现了什么

请注意，那句著名的施利茨（Schlitz）啤酒的广告词中的诗意是如何掩盖定位的：“品尝顶级淡啤的真正乐趣”（Real gusto in a great light beer）。

在你家附近的酒吧及烤肉馆中，有谁会相信舒立滋比百威或蓝带啤酒更淡？谁也不会。舒立滋的广告词对酒客而言，如同意大利歌剧一样难懂。

然而，米勒啤酒公司很明显问过自己，假如他们真的把某种啤酒定位为淡啤，会出现什么情况？

于是，米勒公司推出了莱特啤酒，其余的就是历史了。它迅速取得了成功，因此产生了大量模仿品牌，说来好笑，其中也包括舒立滋淡啤酒在内（也许它可以用这样的话来宣传“品尝顶级淡-淡啤的乐趣”（Real gusto in a great light-Light beer.）。

现今，对许多人或产品，通往成功的捷径是看看你的竞争对手正在做什么，然后去掉其中的诗意或创意，因为这些已经成为阻碍信息进入心智的障碍。用一种单纯、简单的信息，你就能进入潜在顾客的心智。

例如，有一种进口啤酒，它所用的定位战略可谓简单至极，从前的啤酒广告的撰稿人甚至不可能接受这样的广告词：

“你已尝过在美国最流行的德国啤酒，现在该尝尝在德国最流行的德国啤酒了”。贝克啤酒就是这样针对卢云堡啤酒有效地给自己定位的。

定位不是万能的。莱特啤酒是成功定位的出色案例，但在法律上却是一场灾难。米勒啤酒公司发现它在啤酒品类中不能合法拥有“淡”（即英文中的light）这个通用名称，只能把“莱特”啤酒改名为“米勒莱特”，以区别于市场上业已出现的其他几十种“淡”啤酒。莱特的教训是：不要给你的品牌起通用名称。后来，米勒公司把它的莱特品牌与其他的莱特品牌（如“真正鲜酿”和“米勒冰爽淡啤”）混为一谈。现在百威淡啤是第一。



这样的广告使得贝克啤酒在美国流行开来，销量逐年增加。相反，卢云堡（Lowenbrau）啤酒放弃了挣扎，变成了一个国产品牌。

如果老一代广告人对当前的啤酒广告迷惑不解的话，他们又如何看待环球航空公司的宣传呢：“我们只有大家最喜欢的宽体客机——波音747和L-1011。”（换句话说，没有DC10型客机。）



“美国最受欢迎的德国啤酒”这句话使贝克啤酒连年成为进口啤酒的主导品牌。不幸的是，作为一种德国啤酒，其名称“贝克”一看就是英国名，而荷兰啤酒“喜力”却因为起了一个德国名字而走运。品牌名称和它的定位一样重要，也许比定位还重要。

这无论是在观念上还是在执行上都与传统的航空公司广告相去甚远，原来的广告语会是这样：“来美国友好的天空中飞翔吧。”

奇怪的事情已在美国的广告界发生，它明显不令人赏心悦目，但却更有效力。



第4章　心智中的小阶梯



我们对心智的研究越深入，就越能看到心智同计算机存储器更多的关联性。要想使一个新品牌进入心智，就得删除或重新定位已经占据品类阶梯的老品牌。计算机的运行方式也完全相同。

为了更好地了解信息传递的困境，让我们深入了解传播的终极目的地：人类的心智。

像电脑的储存器一样，人的心智也有一个空档或位置，把所选择的每一单位的信息储存在那里。从操作层面上讲，人的心智很像是一台电脑。

然而有一个重要的不同点。电脑会接受你所输入的一切。人的心智就不同了，事实上，与电脑完全相反。

心智有一个针对现有信息量的防御机制，它拒绝其所不能“运算”的信息。它只接受与其状态相符合的新的信息，把其他的一切都过滤掉。

你看到的是你想看到的

假设拿出两张抽象画，一张签上“施瓦兹”，另一张签上“毕加索”。然后请别人发表意见，你看到的将和你想看到的一样。

假设请两位持对立观点的人（比如，一位民主党人和一位共和党人）去阅读一篇有关争议话题的文章，然后问他们这篇文章是否改变了他们的观点。

你会发现，那位民主党人从这篇文章中找出支持自己的事实；而这位共和党人则在同一篇文章中找出支持相反观点的事实。他们的心

智几乎没发生什么变化，事实上，你看到的是你想看到的。

假设把一瓶美国嘉露倒进一个空的法国勃艮地50年陈酿的空瓶里。然后缓缓斟入朋友面前的酒杯里，请他品尝。

你尝到的就是你想尝到的。

在盲测品酒会上，往往会觉得加利福尼亚产的品牌胜过法国的品牌。如果贴有标签再品尝，则不可能发生这种事。

你尝到的就是你想尝到的。

要不然，广告就没有任何存在的必要了。假如普通消费者都是理性而非感性的话，就不会有广告，至少不会像今天我们所知道的这样。

“你尝到的就是你想尝到的。”在我们写下这句话13年后，可口可乐公司推出了“新可乐（New Coke）”，结果造成了一场营销灾难。该公司自己的调研结果表明，试图“提升”现有产品口味的做法有多愚蠢。在盲测时，喜欢“新可乐”的人与喜欢老配方的人几乎是3:1。但是，如果他们看见商标再喝时，喜欢“经典可口可乐”的人与喜欢“新可乐”的人之间的比例却超过了4:1。



任何广告的首要目标就是提高人们的期望值。造成一种假象，即该产品或服务会产生你期望看到的奇迹。而且，转眼之间奇迹就出现了。

然而创造相反的期望，产品就会陷于困境。加布林格啤酒的上市广告就给人这种感觉：因属于减肥产品，口味不怎么样。

毫无疑问，广告发生了效果！人们尝了那种啤酒之后，轻易地相信它的口味就是不好。你尝到的就是你想尝到的。

容量不足的容器

人类的心智不仅排斥与其现有知识或经验不相符合的信息，它也没有足够的知识或经验来处理这些信息。

在我们传播过度的社会中，人类的心智完全是一个容量不足的容器。

根据哈佛大学心理学家乔治·米勒（George A.Miller）博士的研究，普通人的心智不能同时处理七个以上的单位。这也就是为什么必须记牢的事项通常只有七个单位。七位数的电话码、世界七大奇观、七张牌的扑克游戏以及白雪公主与七个小矮人等。

“魔力数字：七”是米勒文章的标题，刊登在《心理学报》1956年3月号上。米勒博士在文章中指出了一些著名的与数字七有关的事例，如音阶上的七个音符和一星期有七天等。

随便找一个人，问他记得的某一品类的全部品牌名称，很少有人能说出七个以上的品牌名称。那已经是人们非常感兴趣的品类了。对兴趣度低的品类，一般消费者通常只能说出一两个品牌而已。

现如今，你必须记住报警电话、社会保险、电子邮件、传真号码以及各种信用卡上的密码。数字正在挤占文字的位置。

试着把十诫的十条都说出来，要是觉得太难，说一下癌症的七种危险信号如何？或者说说《圣经·启示录》中的四位骑士？

有一家报纸做过调查，在100个美国人中，80%说不出美国总统内阁成员中任何一位的姓名。一位24岁的乐手说：“我觉得我甚至说不出副总统的名字来。”

如果我们心智容量不足，无法应对这类问题，那要如何去记住那些像兔子一样大量繁殖的品牌名称呢？

30年前，六大烟草公司向美国烟民销售的香烟只有17种不同的品牌，如今却达到了176种。

型号热席卷了各个产业。从汽车、啤酒，到照相机的伸缩镜头。底特律目前销售近300种不同型号的汽车，其样式和尺寸之多，使人瞠目结舌。Maverick、Monarch、Montego、Monza,等等，眼前的车是雪佛兰的Monza型，还是水星的Monza型？太混乱了。

目前已有1 000万个以上的网站，25万个软件名称和大约400万个书籍名称。每年还要再增加7.7万个新书名（本书至少还算是个旧书名）。“Saturn”是美国唯一只有一个型号的汽车品牌，而且取得了巨大成功。

为了应付这种复杂，人们学会了把一切加以简化。

有好几年的时间，Saturn汽车经销商的平均销量超过了其他任何品牌的汽车经销商。那么，他们后来做了什么？你们不妨猜猜看。他们推出了一个尺寸更大的型号——“L”系列：“下一个来自Saturn的大家伙。”



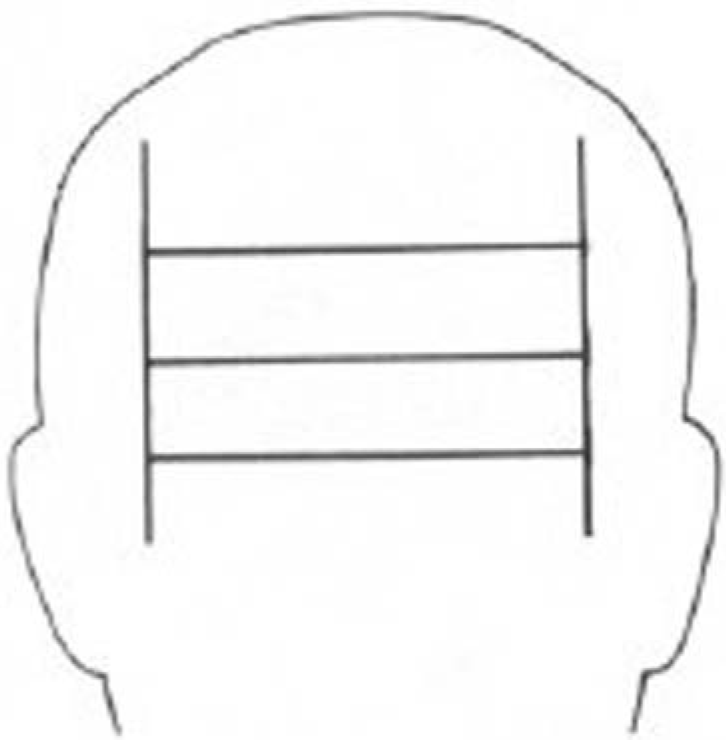
当被问起你的子女的智力情况，你通常不会去列举他认识多少字、阅读理解力有多高或数学上的能力如何等等，而一般回答：“他现在上中学了”。

这种对人、物、品牌的分类方法，不仅是管理事物的一种便利的方法，而且也是应对生活的复杂性的必需品。

产品阶梯

为了应付产品爆炸，人们学会了在心智上给产品和品牌分级。

要想直观一点，最好的办法也许是想象心智中有一个个的梯子。在梯子的每一阶上是一个品牌名称，而每个梯子代表某一类产品。有些梯子有很多层（七层就算多了），其余一些则没有几层。



对于每一类产品，潜在客户的心智中差不多都有一个如图所示的梯子，市场领导者在最上一层，第二名处于第二层，第三名则处于第三层。各梯子的层数不一，最常见的为三层，七层则可能是最多了（七定律）。

一个竞争者如想增加市场份额，要么排挤掉上方的品牌（但这种做法通常行不通），要么把自己的品牌与其他公司的品牌关联起来。

然而，太多公司在发起营销广告计划时，都无视于竞争对手的地位。他们就像在真空中做广告，一旦发现自己劳而无功就感到失望。

有一类产品阶梯没有层级（如棺材）。人们根本不想去记住任何棺材品牌，尽管市场上有一个领导品牌：贝茨维尔（Batesville）。

如果心智阶梯上方的品牌地位牢固，又没有采取任何手段或定位策略时，往心智阶梯上方移动则非常困难。

一个广告主要想推出一个新的品类，就需要自己带一个新的阶梯来。这也很困难，特别是这个新品类不能参照老品类加以定位时。心智不会接受新的、不同的事物，除非其与旧的事物有所关联。

这就解释了这样一个现象，你有了全新的产品后，告诉潜在顾客该产品不是什么，往往要比告诉他们该产品是什么还管用。

例如，第一辆汽车的问世，当时称之为“不用马拉的”车，这一名称便于大众参考当时已有的交通工具为汽车这一概念定位。

像“场外”下注、“无铅”汽油、“无内胎”轮胎这样的名称都表明，新概念应该参照老概念进行定位。

“关联”定位法

在如今的市场上，竞争者的定位和你自己的定位同等重要，有时甚至更为重要。在定位时代早期，安飞士的广告是著名的成功案例。

作为“关联”定位的典型案例，安飞士广告将永垂营销史，它是参照市场领导者而建立的定位。

这是典型的潜在客户心智中的租车业阶梯。即使选择安飞士和全美公司租车的顾客，心智中的这个阶梯也是一样的。人们在安飞士公司租车，不是因为该公司在心智里的租车业阶梯中位居第一，而是不在意它并非老大的事实。“为什么找我们？我们工作更努力。”



“安飞士在租车行业只不过是第二，为什么还找我们？我们工作更努力。”

安飞士连续赔本13年。但它自从承认自己排行第二以来，就开始盈利了。

第一年安飞士赚了120万美元，第二年260万美元，第三年500万美元。然后这家公司卖给了国际电话电报公司（ITT）。

安飞士之所以能有不菲的收益，是因为他们承认了赫兹的位置，而放弃与其正面冲突。

为了进一步了解安飞士的成功原因，让我们深入潜在顾客的心智，假想我们能看到标有“租车公司”的品类阶梯。

另一方面，赫兹靠提醒我们谁是第一而获得很好发展。“有了赫兹，无须他选（There's Hertz and there's not exactly）”。

在阶梯的每一层上都有一个品牌名称，赫兹在最高一层，安飞士在第二，而全美租车公司则在第三。

就在这本《定位》出版后不久，联邦贸易委员会请我们去首都华盛顿，对他们尚未颁布的有关禁止使用“没有参照对象之比较”的法规发表看法。根据这项拟法中的法规，你不能说“我们工作更努力”，只能说你比“谁”工作更努力。我们指出，安飞士广告词的妙处在于读者会想到“比赫兹（更努力）”。最好的广告标题不要把话说尽。最好的标题总是能让读者说出某个词或短语使意思更完整。正是这一点使广告“引人入胜”。

许多营销人员都误解了安飞士的故事，他们认为该公司的成功是工作更加努力。

完全不对。安飞士之所以成功，是因为它关联了赫兹（如果更加努力是成功的秘诀，哈罗德·史塔生（Harold Stassen）早就做过好几任总统了）。

一件事情说明比较性广告远没有被广告界所接受。《时代》杂志起初拒绝使用“我们工作更努力”（We try harder）这句话，认为对赫兹太有挑衅性了，其他杂志也跟着这样做。

广告公司的客户经理乱了方寸，同意把这句话改为“我们拼命地努力”（We try damned hard,这句脏话也许没有比较性用语那么容易冒犯别人）。

直到那份广告被取消后，《时代》杂志才改变了主意，同意使用最初的版本（那位客户经理却被炒了鱿鱼）。

“关联”定位是一种典型的定位方法。如果一家公司不是第一，则他一定要尽早占据第二的位置，那可不是一件轻松的任务。

霍尼韦尔公司已经退出了计算机业。惠普公司如今成了第二大计算机公司（但没人知道这一点，这是惠普的错）。

但这还是能够做到的。安飞士在租车业、汉堡王在快餐业，霍尼韦尔公司在计算机业，都是这样做的。

“非可乐”定位法

另一个典型的定位战略是悄悄爬上由别人占据的梯子，就像七喜公司那样。这个主意的高明之处只有在你了解“可口可乐”和“百事可乐”在消费者心智中占据的巨大份额之后才能体会到。在美国，人们消费的每三份软饮料里就有两份是可乐类饮料。

“非可乐”定位法通过把产品与已经占据潜在客户心智的东西联系到一起，把“七喜”确定为可以替代可乐的一种饮料（可乐类阶梯可以看做是这样分的：第一层是可口可乐，第二层是百事可乐，第三层就是七喜）。



七喜打的是两面出击的战争。与它对阵的一方是可乐类饮料，另一方是雪碧（Sprite）。非可乐之战成果辉煌，但是它最终输掉了与雪碧的战役，后者如今是柠檬-青柠类饮料的领导品牌。七喜犯了许多错误，包括广告内容先后不一致，品牌延伸（还记得金七喜吧？）以及在非可乐宣传中忽视了一件显而易见的事情。他们告诉了软饮料消费者七喜不是什么，他们还应告诉消费者七喜是什么。

采取了非可乐定位法，七喜的销量果然陡升。自从1968年非可乐宣传启动以来，七喜公司每年的净销售额从8 770万美元增加到了1.9亿以上。如今，七喜成了世界上第三大软饮料。

为了证明定位概念的普适性，麦考米克通信公司买下了音乐电台WLKW（这家设在罗得岛州普罗维登斯市的电台乏善可陈），并且把它变成了当地第一大音乐电台。他们的主题是：WLKW是一个非摇滚音乐台。

要想找到一个独特的位置，你必须放弃传统的逻辑思维。传统逻辑认为，你要在你自身或你的产品当中找到定位观念。

不对。你必须做的是到潜在客户的心智中寻找。

你在七喜饮料罐里是找不到“非可乐”定位理念的；但你会在喝可乐的人的心智中找到它。

忘记成功之道陷阱

最为重要的是，成功的定位需要始终如一，必须坚持数年如一日。然而，每当一家公司打赢了一场漂亮的定位战后，它往往会掉进我们所谓的FWMTS陷阱：

“忘记成功之道。”（Forgot what made them successful, FWMTS.）

安飞士在卖给ITT公司后不久，认为自己再也不能满足于做第二了。于是它打出广告说：“安飞士要当第一。”（Avis is going to be NO.1.）

那是在宣传你的愿望。从心理学上说，这是错的；从战略角度说，这也是错的。

潜在客户看到这样的广告时会想：“不，你才不是呢。”



安飞士公司除非能找到赫兹公司的弱点并且加以利用，否则它注定当不了第一。

此外，原先的广告不仅在潜在客户心智阶梯上把排名第二的安飞士同排名第一的赫兹联系起来，还充分利用了人们与生俱来的对弱者的同情心。

新的广告宣传纯粹是老一套的自吹自擂而已。

要诚实。在过去的20年里，安飞士公司搞过许多形式不同的广告宣传，如：“奇才安飞士”（The wizard of Avis）、“你用不着跑遍整个机场”（You don’t have to run through airports）等。

可是，如果有人提到安飞士，脑子里冒出来的主要印象是什么？

当然是“安飞士只位居第二”等。然而，在过去的几年里，安飞士一向忽视的是，它在人们心智里留下的只是这个概念。如果有一天全美租车公司的销量超过了它，它才会认识到失去第二位这一位置的价值。



这幅广告是七喜公司近年来采用的宣传方法先后不一致的典型例子。七喜如今的市场份额只是位居第一的雪碧的一半（美国显然不是人人喝七喜）。

你如果想现在成功，就不能忽视竞争对手的地位，也不可离开自己的位置。琼·狄第恩（Joan Didion）不是有这样的不朽名言吗，“球在哪儿，就在哪儿打。”

另一个落入FWMTS陷阱的广告主是七喜公司。它通过“非可乐”宣传成功地把七喜饮料定位为可口可乐和百事可乐的替代饮料。但是，它现在的广告却称“美国人人喝七喜（America is turning 7-Up）。”

美国没有这样的事。七喜也是在宣传自己的心愿，这和“安飞士要当第一”的口号在概念上没什么两样。而且起不了任何作用。



第5章　你不能由此及彼

有这么个老故事，是关于一个旅行者向一位农夫打听怎么去附近的一个镇子。

农夫回答说：“顺着这条路走一公里，见到岔路时往左拐。不行，这样到不了。”

“你先掉过头来开半公里，见到‘不许前行’的标志后往右拐，”农夫又说。“不，那样也到不了。”他想了好长时间后，看着满面疑惑的旅行者说：“要知道，年轻人，从这儿是到不了那儿的！”

许多人、政客和产品的命运恰恰也是这样的。他们恰好处在一个“无法由此及彼”的位置上。

美国不是人人喝七喜。安飞士当不了第一。愿望不会成为现实。大量做广告也无济于事。

“我能行”精神不死

从许多方面来说，美国在越南的经历是美国人“我能行”精神的一个典型例子。只要足够努力，任何事情都可能办到。但是，无论我们怎样努力，无论我们投入多少兵力和金钱，这个问题都无法通过外力解决。

我们无法由此及彼。

尽管有好几百个类似越战的反例，我们还是生活在“我能行”的状态里。然而，不管你如何努力，许多事情还是不可能做到的。

例如，一位55岁的副总裁当不成总裁。等首席执行官过几年到了65岁退休时，董事会将任命一位48岁的接班人。

这位55岁的副总裁已经没有当总裁的机会了。要想得到这个提升机会，他必须比现任总裁至少年轻10岁才行。

在抢占心智的战争中，没有竞争机会的产品往往也会落得个相同的下场。

48岁也不行了。眼下，高科技公司的首席执行官们都只有二三十岁。

如今，公司可以推出一个了不起的产品、拥有一支了不起的销售队伍、发起一次了不起的广告宣传活动，但是，如果它恰好处在一个

“无法由此及彼”的位置上，照样会一败涂地的，花再多的钱也无济于事。

在这方面，最好的例子莫过于RCA公司在计算机业的遭遇了。

不祥之兆

有史以来第一篇有关定位的文章发表在《工业营销》杂志1969年7月号上。即使到现在还有人问我们：“怎样才能把定位方法应用到B2B产品而非消费品上去呢？”我们对他们说，一开始定位只是个工业概念，他们竟然不信。为什么？这和人们心智中的观念不一致，因为一般人认为所有好的广告理念都应该从消费品领域产生。这里的教训是：不要用事实来挑战认知，赢的总是认知。

1969年我们为《工业营销》（Industrial Marketing）杂志写了一篇文章，题目为“定位：同质化时代的竞争之道”，并且把RCA公司当成一个主要例子来谈。我们在文章里用了一些新名词，并且做了一些预测，依据的都是一种叫做定位的规则（这是“定位”这个词第一回用来描述这样一个过程：即如何应付人们心智中已经被一个规模更大、知名度更高的竞争对手占据的地位）。

其中的一个预测惊人的准确。我们写道，就计算机制造业而言，“任何公司向IBM公司业已占据的定位直接发起挑战都不可能获得成功。”

这句话里的关键词当然是“直接”。同市场中居领先地位的对手展开竞争固然有取胜的可能（我们在文章里提出了几个方法），但根据定位规则，“直接”取胜是不行的。

这句话在当时引起了一些异议。何方神圣竟然敢说像RCA这样财力雄厚的公司别想在计算机业有出头之日？



这是RCA在《华尔街日报》（Wall Street Journal）和其他商业刊物上打出的与IBM正面交锋的广告。许多年来，有人认为定位广告就是在广告标题中提到竞争对手。这未必全对。定位与提不提对手毫无关系。它必须做到的是，在搞营销活动之前，先“考虑”竞争双方的强势与弱势。

于是，到了1970年，RCA公司向计算机业全速进军。商业刊物上连篇累牍地报道了这件事。

“RCA向龙头老大万炮齐发，”《商业周刊》（Business Weekly）1970年9月19日刊登的一篇文章的标题如是说。

“RCA与IBM正面交锋，”《财富》杂志1970年10月号一则新闻的标题如是说。

通用电气公司的杰克·韦尔奇几乎全盘否定了“我能行”精神。他的观点是：要么数一数二，要么就出局。

“RCA计算机大促销是对IBM的当头一棒，”《广告时代》1970年10月26日刊登的一篇报道用的是这样的标题。

正是为了不使世人对公司的意图产生误会，该公司董事长兼总裁罗伯特·萨尔诺夫（Robert W.Sarnoff）做出了一个预测，说是到1970年年底，RCA在计算机业“稳居第二”。萨尔诺夫先生说，他的公司这次投入的资金“远远超过了以往为开拓任何业务（包括彩电）的投入，以期在计算机业取得一个稳固的地位，”并指出他们的目标是在20世纪70年代初占据一个利润丰厚的地位。

“我能行”精神行不通

不到一年的时间，灭顶之灾降临了。“RCA遭受了2.5亿美元的灾难性亏损”，《商业周刊》1971年9月25日刊登的一篇报道的标题如是说。

那是好大一笔钱。有人设想，如果把那么多钱全换成百元大钞，码在洛克菲勒中心的人行道上，那摞钱的高度能超过萨尔诺夫在RCA大楼53层的办公室的窗口。

那是个计算机制造商焦头烂额的时代。由于公司的计算机业务多年来总是不能盈利，通用电气终于在1970年5月放弃了它，把烂摊子卖给了霍尼韦尔公司。

通用电气和RCA停止生产计算机之后，我们在《工业营销》杂志1971年11月号上发表了一篇文章。该文为定位理论点燃了星星之火，人们一再要求重印，并且要我们提供更多信息。



看到两家主要的计算机制造商相继无功而退，我们忍不住要说“我早就告诉过你”。于是，在1971年，我们又写了“重提定位：通用电气和RCA为什么不听劝告？”（该文发表在《工业营销》1971年11月刊上）。

那么，面对IBM这样的对手，如何展开广告和营销活动呢？这两篇关于定位的文章提供了一些建议。

如何与IBM之类的对手抗衡

Burroughs
Control Data
GE
Honeywell
NCR
RCA
Univac

这是七家倒霉透顶的计算机公司，它们在大型主机电脑方面与IBM展开较量。哪家做得最好？一家也没有。真正的赢家和最终的世界第二是数据设备公司（Digital Equipment Corp，DEC），DEC采用了阿米莉亚·埃尔哈特的方法。他们发明了小型主机电脑，在这个新品类中成为第一。

计算机业经常被比成是“白雪公主和七个小矮人”。白雪公主已经在营销史上确立了无可匹敌的地位。

IBM在计算机业占有60%的份额，而那些矮人当中最大的一个所占份额还不到10%。

如何与拥有像IBM一样地位的公司抗衡？

首先，你必须承认现实。其次，计算机领域里太多人都想做的事情，你不要去做，即不要像IBM那样做。

有几年，我们一直在为IBM工作，构想如何用一个更好的定位替换“主机电脑”的概念。我们的建议是采用“集成电脑服务”作为其定位。还有谁能更好地把各种部件组装到一起来呢？

要想同IBM已经确立的地位直接发起挑战，根本没有成功的指望。历史证明这是一个真理。

该领域里的小公司可能认识到了这一点，而那些大公司却似乎觉得能够利用自己的强大地位与IBM展开竞争。那么，听听一位垂头丧气的经理是怎样说的吧：“我们根本没有足够的钱去这样做。”你无法由此及彼。

许多公司一生只有一次机会。路选对了，就能获得巨大成功；路走错了，就会力竭而亡。RCA公司走错了路，结果只能在通用电气公司里充当一个二流品牌。它原可以选择通信业这条路。具有讽刺意味的是，通信业成了所有类型的计算机公司得以真正发展的市场。目前，IBM、太阳微系统和其他一些计算机公司都把大部分的营销资源投入到开发互联网中，因为互联网是终极的通信网络。



有句老话说“以毒攻毒。”已故的霍华德·戈西奇（Howard Gossage）却常说：“那是愚蠢的做法。你得水来土掩。”

IBM的竞争对手可以采取一个更好的战略，那就是利用它们在潜在客户的心智里已经占据的位置，将其与计算机业中的一个新位置挂上钩。例如，RCA公司原本应该如何为其计算机产品定位？

NCR公司没有抵挡住诱惑，与IBM正面作战，最后几乎一蹶不振。如今，它又开始重操“旧业”了。

我们在1969年写的一篇文章里提出了一个建议，“RCA公司在通信方面居领先地位。假如它把某种计算机产品的定位与它的通信业务联

系起来，就能利用现有的地位。尽管它这样做会放弃许多业务，却能建立一个强大的滩头阵地。”

以NCR公司为例，该公司在现金出纳机方面拥有一个强大的地位。

NCR公司集中精力开发零售数据记录系统（你也可以称之为计算机化现金出纳机），从而在计算机业务上取得了长足的进步。

当然，在毫无希望的情况下，要想找到一个恰当的位置往往是白费工夫。还不如把精力集中在公司业务的其他方面。查理·布朗说过：“问题再大，也可以躲过。”

事实上，彻底的失败往往胜过勉强的成功。

失败者往往认为问题的关键是更加努力。一家处于败势的公司即使再努力也不会有多大收效。

问题不在于“做什么”，而在于“何时做”。要想通过额外的努力去获得较大的收效，就应当尽早建立产品的领导地位，这才是弥足珍贵的。

有了它，任何事情都是可能实现的。没有它，事情确实会变得很难办（就像爱斯基摩人说的那样，领头的狗才能欣赏到一路的景象）。

通用电气公司的史密斯和琼斯

举个例子也许能有助于理解这个原则。

两位男士一心想坐通用电气公司的头把交椅，一位叫史密斯，另一位叫琼斯。

史密斯是一位典型的“我能行”式公司高管。公司任命他主管计算机业务，他兴致勃勃地接受了。

相反，琼斯却很现实。他知道通用电气公司进入计算机业已为时过晚，无法在其中占据主导地位。如今，即使能赶上IBM，代价也太大。

由于史密斯没能使计算机业务有所转机，琼斯便有了参与的机会。他建议通用电气退出计算机业，最后公司把这个业务部门卖给了霍尼韦尔公司。

我们在这个故事里没有提到的一点是：斯坦福·史密斯当时是通用电气公司工业广告与宣传部的负责人，该部是我们两人起步的地方。我们非常熟悉斯坦福·史密斯，他也许称得上是我们所知道的最出色的营销专家。如果史密斯无法挽救通用电气的计算机业务，谁也挽救不了。这件事给我们留下了深刻的印象。你常常会发现自己处于那种“无法由此及彼”的境地。

这就是雷金纳德·琼斯最终当上通用电气公司首席执行官的原因之一。斯坦福·史密斯则进入国际纸业公司。

总的来说，计算机业中这种层级现象在所有的行业几乎都能看到。每个行业总是有一个强大的胜者和一群失败者。计算机业有IBM，复印机业有施乐，汽车制造业则是有通用汽车。

定位在计算机业的作用适用于其他行业。

在计算机业管用的知识，到了汽车业或可乐业也能派上用场。

反之亦然。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第6章　领导者的定位

Campbell's
Carnation
Coca-Cola
Colgate
Crisco
Del Monte
Eveready
Gillette
Gold Medal
Goodyear
Hammermill
Hershey's
Ivory
Kellogg's
Kodak
Life Savers
Lipton
Manhattan
Nabisco
Palmolive
Price Albert
Sherwin-Williams
Singer
Swift
Wrigley's

上图都是1923年在25个品类中位居第一的品牌。到了77年后的世纪之交，这些品牌中只有3个丢掉了领先的地位：永备（Eveready）、Manhattan和棕榄（Palmolive）。这就是位居第一的优势所在。只有争得第一才是最有效的营销战略。

安飞士和七喜这样的公司找到了针对市场领导者的替代定位。

但是，大多数公司无论成功与否都不想当追随者，都想当赫兹和可口可乐那样的领导者。

可是怎么能成为领导者呢？这其实很简单。还记得查尔斯·林德伯格和尼尔·阿姆特朗吗？

只需你抢先成为第一。

建立领导地位

历史表明，第一个进入人们心智的品牌所占据的长期市场份额通常是第二个品牌的2倍、第三个品牌的4倍。而且，这个比例不会轻易改变。

我们来回顾一下百事可乐和可口可乐之间的那场激烈的营销战。百事可乐的营销活动连年获得成功，但在可乐业大比拼中领先的又是谁呢？当然是可口可乐啦。可口可乐每销售六瓶饮料，百事最多只能销售四瓶。

事实就是如此。在任何品类中，第一品牌的销量总是大大超过排名第二的品牌。赫兹超过安飞士，通用汽车超过福特，固特异超过凡世通（Fire Stone），麦当劳超过汉堡王，通用电气超过西屋电气（Westhouse Electric）。

赫兹情况不错，通用汽车的地位岌岌可危，凡世通举步维艰，西屋电气已成明日黄花。竞争变得越来越残酷了。

许多营销专家没有看到位居第一的巨大优势，过分地把柯达、IBM和可口可乐等公司的成就归功于“营销上的精明”。

领导者的失败

然而，一旦处于不利的地位，一旦在营销中领先的公司在新品类中没有争得第一，该新产品通常就会败在别人手下。

可口可乐还在尝试。眼下，它正试图用自己生产的PowerAde运动饮料取代佳得乐（Gatorade）。谁将赢得这场战斗？当然是佳得乐。



与佩珀博士（Dr.Pepper）公司相比，可口可乐是一家巨型公司。然而，当可口可乐推出竞争性产品Mr.Pibb时，这家总部设在亚特兰大的巨无霸竟然没有对佩珀博士公司的销量产生多大影响。Mr.Pibb仍然

是一个可怜的二流品牌。佩珀博士每销售六瓶饮料，可口可乐最多只能卖掉一瓶Mr.Pibb.

IBM的规模比施乐大得多，而且拥有大量的技术、人力和财力资源。当IBM推出一系列复印机与施乐竞争时，情况发生了多大变化呢？

变化不大，在复印机市场，施乐仍然保持着10倍于IBM的市场份额。



是什么造就了领导者？当然是跟随者。领导者不应把竞争对手赶出市场。它需要它们来形成一个品类。宝丽莱犯了一连串的错误，控告柯达并且把它赶出了一次成像照相机市场。结果两败俱伤。

据说，柯达下属的大型公司Rochester发展一次成像照相业务，是为了彻底打败宝丽莱。结果远非如此，宝丽莱的业务实际上得以扩大，而柯达却只取得了很小的市场份额，代价却是损失了相当大的传统照相机业务。

所有的实质性优势几乎都集中到了领先者的手里。如果没有任何强有力的理由，消费者很可能在下一次购物时仍然选择他们上一次购物时所选的品牌，商店也很可能储存那些领导品牌的商品。

领导地位是最好的“差异化因素”，是你的品牌获得成功的保障。

那些规模更大，业绩更好的公司一般都挑选好学校的一流毕业生，事实上，来这些公司求职的人数和资历通常也胜过其他公司。

几乎在每一步上，领导品牌都具有优势。

例如，你在坐飞机时会发现，航空公司在飞机上往往只提供一种牌子的可乐、一种牌子的汽水、一种牌子的啤酒，等等。

下一次坐飞机时，不妨再观察一下这三种品牌是否依然是可口可乐、Canada Dry和百威，它们分别是可乐、汽水和啤酒的领导品牌。

不稳定的平等

在某些品类中确实会出现两个领导品牌并驾齐驱的情况。

但这些品类也确实是在本质上就不稳定的。你迟早会看到其中一个品牌占了上风，最终形成稳定的5:3或2:1的局面。

消费者就像一群小鸡。他们更喜欢一种人人明白并且接受的等级制。

赫兹与安飞士。

哈佛大学与耶鲁大学。

麦当劳与汉堡王。

如果两个品牌地位相当，过不几年，其中的一个很可能会占上风并且在市场上独领风骚。

这个想法后来使我们得出了二元法则”。在每个品类中，最终只会剩下两个品牌主导整个品类。如：雪佛兰和福特、可口可乐和百事可乐、百威和米勒、金霸王（Duracell）和劲量（Energizer）、苏富比（Sotheby's）和佳士得（Christie's）[1]、上帝和魔鬼。

例如，在1925~1930年之间，福特汽车与雪佛兰在一场正面交锋中难分高下。到了1931年，雪佛兰占了上风。在以后的年月里，包括大萧条和历次战争所造成的经济混乱期间，雪佛兰只有四次屈居第二。

应该付出额外努力的时机显然是局势不明的时候，即双方都不占有明显优势的时候。只用一年时间赢得的销售领先，往往能维持好几十年。

喷气式飞机需要用110%的额定功率才能使轮子离开地面。但是，当它达到1万米高度时，驾驶员把功率降低到额定的70%，飞机仍能以每小时965公里的速度飞行。

[1] 两大拍卖行。——译者注

保持领先的战略

问：体重300多公斤的大猩猩在什么地方睡觉？

答：爱在哪儿睡就在哪儿睡。

领导者可以为所欲为。在短时期内，领导者的地位几乎坚不可摧。光凭惯性就能维持下去。（摔跤手们有句老话：“只要压在对手上面就输不了。”）

微软就是这么做的，而且他们确实听到联邦政府发话了。

对于通用汽车、宝洁和如今在世界上居于领导地位的公司来说，根本用不着担心今年或明年的事。它们的担心是远期的，5年后情况会怎么样？10年以后呢？

领导企业应当利用其短期灵活性来确保长期稳定的未来。事实上，市场领导者一般都是在人们心智里建立了新的品类阶梯、并且把自家的品牌牢牢地固定在阶梯最上一层的公司。一旦做到了这一点，它还应该做什么、不做什么？

什么不该做

只要公司拥有第一的位置，就再没有必要去做广告高呼：“我们是第一！”

宣传品类的价值要好得多。不知诸位注意到了没有，IBM的广告通常都对竞争闭口不提，专门宣传计算机品类的价值，而且是所有类型的计算机，不只是公司自己生产的类型。

在广告中说“我们是第一”为什么不是个好主意呢？

我们重新考虑了领导者不该做什么这个问题。你总有新的潜在客户进入市场，其中有些不知道什么品牌是第一品牌。所以，像喜力啤酒这样的领导者很可能要经常做广告宣传其领导地位。不幸的是，喜力弃用了“美国进口啤酒第一品牌”这句话，而最后把领导地位拱手让给了科罗娜（Corona Extra）。总是应该对一部分消费者宣传你的领导地位。



这是出于心理上的考虑。你的潜在客户已经知道你是第一，这时就会想：你为什么非得说出来呢。要不然就是他们不知道你是第一。如果不知道，那又是为什么？

也许你是用你自己的而不是潜在顾客的标准来确定你的领导地位的。不幸的是，这样做行不通。

不能用自己的标准来建立领导地位，如：“密西西比东部最畅销的、价格低于1 000美元的高保真音响。”

必须用潜在顾客的标准来确立领导地位。

应该同时运用以下两个基本战略。这两个战略看上去自相矛盾，但实际上不是。

不断重复

“正宗货”（The real thing），可口可乐这种堪称经典的广告战略适用于任何一个领导者。

我们不明白可口可乐公司为什么不继续用“正宗货”这句话了。“永远的可口（Always Coke）”只是一厢情愿的想法。而目前的主题“享受可口可乐（Coca-Cola Enjoy）”太孩子气。

建立领导地位的主要因素是抢先进入人们的心智。维护领导地位的主要因素则是强化最初的概念，这是评价一切跟随者的标准。反过来说，其他产品都是“正宗货”的仿效品。

这和说“我们是第一”不一样，最大的品牌可能销量最大，因为它的价格低，能在更多的商店里买到等。

每个最先进入人们心智的产品都会被消费者看做是正宗货：IBM的主机电脑、亨氏的番茄沙司、固特异的轮胎、当然还有可口可乐。你的产品一旦被看做正宗货，就等于把所有其他品牌都重新定位成仿效品了。“正宗货”也许是人们想出来的最有力、最能打动人的广告语，但是可口可乐公司却用得不多，实在可惜。

但是，“正宗货”就像初恋，永远在潜在客户的心目中占据着一个特殊的位置。

“这是我们发明的。”这正是施乐复印机、宝丽莱照相机和芝宝（Zippo）打火机背后的强大动力。

抓住每一个机会

这一点有时很难做到。不幸的是，领导者往往觉得自己的广告读起来很亲切，觉得自己不会出错。于是，在看到竞争对手推出新产品或新广告时，他们往往会对对手的进步嗤之以鼻。

领导者该做的恰恰相反，应该抓住每一个机会。这就是说，应该克制自己的傲气。一旦发现哪种新产品有市场前景就马上跟进推出。然而更多的情况是，等领导者醒悟过来已为时过晚。

领导者应该抓住机会，就像微软抓住Bob软件的机会那样，这种软件是为初级计算机用户设计的。它虽然没有成功，可是假如有个竞争对手也做过类似的努力并且成功了，情况会怎么样？我们的经验是，大多数领导者都患有企业动脉硬化症。它们过分在意的是，如果一项新产品失败了媒体会说什么。岂不知，如果你承认自己犯了错，媒体是最富有同情心的。想想当年可口可乐公司承认“新可乐”是个失误后，媒体给了它多少正面报道。



当有人向汽车业推销汪克尔（Wankel）发动机时，通用汽车公司花5000万美元买下了它。这些钱白花了吗？未必。通用汽车很可能认为，花这5000万买下汪克尔发动机的生产许可，对于保护价值660亿美元的业务是件便宜事（没错，通用汽车在1979年的销售额是66311200000美元）。

假设汪克尔发动机成了未来的汽车发动机，而福特或克莱斯勒首先买下了它的生产许可，通用汽车现在的处境会如何？

柯达和3M这两家公司在办公复印机业务上，就处于这样的境地。这两家在涂膜纸复印机上领先的公司，当年有机会买下卡尔森的静电复印技术的使用权，可是它们拒绝这样做。

“既然用涂膜纸复印每张只需一分五厘钱，没人会花五分钱用普通纸复印东西。”此话有理。但是，花这笔钱的本质是保护自己免遭意外。

而意外情况的确出现了。哈洛伊德（Haloid）公司趁机买下了卡尔森的专利，如今，这家公司（先是叫哈洛瓦-施乐，后来改为施乐）成了一家价值50亿美元的大企业，规模超过了3M，离柯达仅一步之遥。《财富》杂志称施乐914型普通纸复印机“可能是美国有史以来生产的利润最大的产品。”

当然，施乐的规模如今比柯达大多了，因为后者错误地涉足于制药和许多其他领域。后来，我们把这个想法发展成了“聚焦”的概

念。

施乐此后也有这样的举动吗？

在过去的20年里，施乐在计算机业务上损失了好几十亿美元，这又是一个因失去焦点而付出高昂代价的教训。

几乎没有。914型复印机获得令人瞩目的成功之后，施乐错误不断。最大的失败则是在计算机业务上。

来自产品的实力

“只有在多次获得办公复印机式的成功之后，”施乐董事长在该公司进行多样化经营时曾说，“我们才有理由说，本公司具有可以依赖的实力。”

这正是领先者犯的典型错误。错认为自己的产品实力产生于企业的实力。

事实恰好相反。企业的实力来自产品的实力，来自产品在潜在客户心智中所占据的定位。

可口可乐有实力。可口可乐公司仅仅是那一实力的代表。

一旦离开了可乐业，可口可乐公司只能加倍努力才能获得那种实力，要么第一个打入消费者的心智，要么就是建立一个强大的替代性定位，或者是给已经领先的对手重新定位。

所以，可口可乐公司的Mr.Pibb只能屈居佩珀博士之后，而可口可乐公司的全部实力也于事无补。

施乐也同样如此。实力取决于施乐在客户心智里所拥有的定位。施乐意味着大型复印机。施乐公司之所以在复印机方面拥有这样的定

位，是因为它第一个进入人们的心智，并且通过大规模的营销活动充分开发、利用了这一定位。

然而在计算机、办公室复印机、文字处理器和其他产品方面，施乐是从零开始的。它显然想在其他领域里再现其复印机的成功，但是它似乎忘记了914型复印机成功的一个基本因素，那就是它第一个飞越了普通纸复印机的海洋。

我们为施乐工作了近两年，试图使他们把重点放在办公输出设备（如复印机、打印机等）而不是输入设备（如计算机）上。具体而言，我们试图使他们成为第一个推出台式激光打印机的公司。不幸的是，他们将先机让给了惠普。

迅速回应

另一个典型的拦截行动是吉列公司在一次性剃须刀上战胜BIC公司的例子，它推出的是“好消息（Good News）”牌一次性双刃剃须刀。



一旦竞争对手推出了一个十分新颖的概念，不可一世的美国管理人员的反应通常会是：

“等等看吧。”

然而，要想使拦截行动行之有效，时间是关键。你得在新产品还没有在潜在客户的心智里扎根之前就主动去拦截它。

当年Datril企图对泰诺发起价格战时，强生公司立刻拦截对方的进攻。百时美施贵宝还没有开始为Datril的降价投放广告，强生就降低了“泰诺”的价格。

结果：强生公司击退了对手的进攻，使布利斯特-麦尔斯（Bristol-Myers）公司在推出Datril时蒙受了巨大的损失，导致后者在这方面所做的一切努力都付诸东流。

营销战中的拦截行动与帆船比赛中的拦截战术差别不大：绝不要让对手摆脱你的阻拦，进入开阔水面，你无法预测以后的结果，也根本不知道之后的风向。

领导者只要拦截住对手的行动，就能永远走在前面，无论风向如何。

用多品牌拦截对手

泰诺是个特殊的例子，因为大多数领导者采用新牌子来阻截对手的行动。

这就是宝洁公司经典的“多品牌”战略，称它为多品牌战略可能用词不当，实际上，它是一种单一定位战略。



多品牌会比单品牌拥有更多的市场份额。（吉列剃须刀的多个品牌共占据了60%的市场份额。）

每一种品牌都有一个独特的定位，以便在潜在客户的心智里占据一定的位置。年复一年，产品更迭不断，公司不再花气力去改变其定

位，而使用层出不穷的新产品反映技术的发展和口味的变更。

换句话说，宝洁公司认识到，改变既定定位是难上加难的事。既然有了现成的定位，为何要去改变它？从长远来看，推出新品牌可能代价更低、效果更好，即使你最终不得不彻底清除一个现有的老品牌。

象牙（Ivory）过去是一种肥皂的品牌，现在仍然是。当高效洗衣粉充斥市场的时候，该公司很可能想赶紧推出象牙牌洗衣粉，但这将意味着改变象牙品牌在潜在客户心智中的定位。

在多品牌战略上最杰出的案例之一是丰田公司推出的“雷克萨斯（Lexus）”品牌。他们没有把该产品称为“超级丰田”或“高级丰田”，而是给这种豪华丰田车起了个不同的品牌名。

汰渍可能是一个好得多的对策。如今，新洗衣粉有一个与之相称的名字，而且获得了巨大的成功。

多年来，宝洁公司一直受到我们的推崇，但是好景不长。他们在每一种新开发的品类中推出独立的品牌。可惜，如今他们不这样做了。他们陷入了传统的品牌延伸思维方式。比如，他们推出了50多种佳洁士牌的牙膏。难怪最近佳洁士把领导地位拱手让给了高露洁。



但当宝洁公司推出一种洗碗剂时，却没有给它起名为汰渍，而是叫Cascade.

宝洁的每一个居领先地位的品牌都有各自的名号：Joy、佳洁士、海飞丝、Sure、Bounty、帮宝适、彗星（Comet）、Charmin和Duncan Hines,而不是在原先的名称上加上“复方”、“高级”或“超级”之类的字样。

所以说，多品牌战略实际上就是单一定位战略，以不变应万变的战略。

象牙畅销了99年。

用更宽泛的名称拦截对手

什么会让领导者失去领导地位？当然是变化。

纽约中央铁路公司在20世纪20年代不仅是铁路业的龙头老大，而且是蓝筹股票中最火的。经过几次兼并后，这家如今叫做宾州中央公司的企业元气大伤，几乎看不到一丝当年的辉煌。

相反，美国航空公司却蒸蒸日上。

假如当年纽约中央铁路公司采取拦截行动，应在竞争刚开始时成立一家航空公司。

“什么？你要我们开一家航空公司，抢我们铁路的饭碗？除非让我们去死。”

纯粹的拦截行动往往很难在公司内部得到支持。管理层经常把新产品或新型服务看成是竞争对手，而不是发展机遇。

有时，改一下名字就能弥合这两者之间的距离。你可以起一个宽泛的名称，从而使公司转变思想。

发行了50年的《销售管理》杂志最近更名为《销售管理与营销》，以便涵盖迅速发展的营销思想。在今后的某一天，该杂志可能甩掉包袱，再次更名为《营销管理》。

从哈洛伊德到哈洛伊德-施乐再到施乐，这就是通常的模式。

你肯定知道柯达公司起名的经过：从伊士曼到伊士曼——柯达再到柯达，对不对？

可是，它们还没有把包袱甩掉，因为公司的官方名称仍然叫伊士曼——柯达。

几年前，直邮协会更名为直邮——营销协会，这等于认可了这样一个事实：直邮只是公司开展直接营销的方法之一。

今后将再改成直销协会，这难道还会有疑问吗？

“伊士曼”和化学部门一起被剥离后，柯达的包袱终于被甩掉了。

尽管纽约中央运输公司作为公司名称也许不会成功，但有大量证据表明，人们基本上是从字面上理解名称的（比如，东方航空公司）。

我们应该补一个要点。如果纽约中央铁路公司进军航空业，他们肯定不应该使用“纽约中央”这一品牌名。在这种情形以及许多其他情况下，公司应该考虑多品牌。



政府部门通常很善于使名称宽泛化，如住房与城市开发部过去叫住房与家庭资助局。政府部门通过名称宽泛化，能够扩大其管辖范围、增加人员编制，自然也就能增加其经费预算。

这是个极好的主意，显然连10岁的孩子都能看出这个名称的好处。一个不知道如何有效地开展其业务的政府，怎能告诉我们小学的一个班级里合适的学生人数呢？

Consumer
Protection
Agency

奇怪的是，有一个部门没有这样做，它就是联邦贸易委员会。如果起一个更宽泛的名字，就该是消费者保护局，这个名称还能利用当前的一个热门话题。

领先者还可以通过扩大其产品的应用范围而获利。

力木（Arm＆Hammer）公司就做得不错，它把发酵苏打的用途扩大到了电冰箱上。

新成立的佛罗里达柑橘委员会正大力宣传橘汁——一种销量最大的果汁，也适合在午饭、快餐和其他餐饮场合饮用。它在广告上说“它不仅仅是早餐饮品。”

最大的商业性杂志《商业周刊》成功地把自己宣传成适合刊登消费品广告的上好刊物。如今，它刊登的广告中大约有40%属于消费品类。

领先的好处

事情并不像著名的“凯迪拉克”汽车广告所说的那样：“领先有领先的麻烦”（The penalty of leadership）；领先自有其巨大的好处。

领导者——即占有最大的市场份额的公司——同样有可能拥有该市场中最高的利润率。诸位不妨看一下在某个典型年份（1978年）里四大美国汽车制造公司的情况。

通用汽车拥有该市场中49%的份额和6.1%的净利。

福特公司拥有34%的市场份额和4.4%的净利。

克莱斯勒的市场份额为15%，净利为1.0%。

美国汽车公司的市场份额为2%，净利为0.4%。

通用汽车的净利是美国汽车公司销售额的50%以上。

富人越来越富，穷人越来越穷。

此外，由这种绝对领先地位造成的发展势头在以后的许多年里肯定会带动公司顺势而进。

还需要注意的是，使公司强大的不是规模，是品牌在心智中的地位。心智地位决定市场份额，从而使公司能够像通用汽车那样强大（或者像克莱斯勒那样弱小）。

汽车领域里的变化实在太大了。通用汽车的市场份额如今下降到了29%，福特为25%，克莱斯勒现在改名为戴姆勒-克莱斯勒（Daimler Chrysler），它占据了17%的份额，美国汽车公司则已不复存在。

例如在销售方面，克莱斯勒公司的销售额是宝洁公司的两倍，但宝洁在它涉足的大部分品类中都是领导者，而克莱斯勒在其行业里只是个可怜的老三。

结果：宝洁盈利十分丰厚，而克莱斯勒则在为保住自己的地位而苦苦挣扎。

理论上正确的东西在现实中未必会发生作用。拥有50%左右市场份额的通用汽车公司理应是汽车行业的主导者，可是这个比例逐渐下降到了29%。问题出在哪里？出在每个品牌的定位上。雪佛兰是什么？是既大又小、既便宜又昂贵的汽车。如果你想成为一切，最终只会什么都不是。通用汽车在其他品牌的定位上也犯了同样错误。



定位行动的最终目的应当是在某个品类取得领导地位。一旦有了这种领先地位，公司就可以在今后的许多年里放心地享用领先带来的果实了。

成为第一是艰巨的，保持第一却容易很多。



第7章　跟随者的定位

对领导者有效的方法对跟随者不一定有效。领导者往往可以通过拦截对手的竞争行动来维护自己的领导地位（就像泰诺对Datril的降价行动进行反击那样）。

跟随者却不具备在拦截战略中获利的地位。跟随者如果效仿领导者的做法，那根本不是拦截，而是跟风行为（人们通常更加委婉地称其为“追赶时代潮流”）。

跟风反应有时对跟随者也会管用，但是这只有在领导者没有及时建立定位的情况下才会发生。

跟风的危险

跟风产品不能达到理想的销售目标，因为其重点放在“更好”而不是“速度”上面。就是说，位居第二的公司认为，通往成功之路就是推出跟风产品，只要更好就可以了。

仅仅比竞争对手好是不够的。你必须趁局势不明发起进攻。趁领导者还没来得及建立领导地位，发起规模更大的广告促销行动，并且起一个更好的名字（这一点将在下文中详述）。

但是，事实恰恰相反。跟风公司在改进产品的过程中浪费了时间，广告宣传的投入少于领导者，新产品又用公司名作为品牌名，因为这样便于迅速获取市场份额。这些做法全都是我们这个传播过度的社会里的致命陷阱。

DEC花了好长时间企图“在个人电脑上超过IBM”，结果错过了开发台式计算机的机会，最后被康柏公司收购。

如何在潜在客户心智中寻找到一个空位呢？

与切斯特·鲍尔斯（Chester Bowles）一起创立本顿与鲍尔斯广告公司的威廉·本顿（Benton＆Bowles）是这样说的：“我会在大公司的业务结构里寻找薄弱环节。”

寻找空位

法国人的一个营销词汇很好地归纳了这一战略，寻找空位（cherchez le creneau）。

找出空位，然后填补上去。

这个说法与美国精神中根深蒂固的“更大、更好”的理念恰恰相反。

美国人还有一种态度也使定位思维难以展开，因为从小接受的教育就是用一种固定的方式进行思考。

在潜在客户的心智中“找空位”是营销领域中的最佳战略之一。空位有用与否，不一定非得看它是否令人振奋、引人瞩目甚至对顾客十分有利。劳力士是第一块价值昂贵的手表，奥威尔·雷登巴赫（Orville Redenbacher）是第一种最贵的爆米花，米狮龙是头一份高价国产啤酒。价格高了，顾客的利益又在哪里？然而，这些品牌都是第一个填补了潜在客户心智中的这些“空位”，而且个个都取得了很大的成功。



诺曼·文森特·皮尔（Norman Vincent Perle）所说的“积极思考的力量”就代表这种态度，也许这种态度会成就很多畅销书，却摧毁了人们寻找空位的能力。

要想找到空位，你必须具有逆向思考的能力，反其道而行之，如果人人都朝东走，那就看你能不能找到一个空位往西走，对克里斯托弗·哥伦布管用的战略对你同样也适用。

让我们一起来探讨一些寻找空位的战略。

尺寸空位

多年来，底特律的汽车制造商们一直热衷于加长和降低车身，使车形一年比一年流畅、美观。

大众甲壳虫进入市场，车身又短又宽，丑陋不堪。

传统的宣传方法会弱化甲壳虫的弱点，突出其优点。

你通常会采用的战略是请一位能使它看上去漂亮一些的时装摄影师，从更好看的角度拍摄。



往小里想？这有什么好处？任何一次正规的市场调查都会表明，大多数人想要比邻居大的汽车。但是，在广告宣传中更重要的是，要使潜在客户知道你想填补什么样的空位，而不是宣传买该产品有哪些好处。大众公司所做的头一件事就是，抓住了人们头脑里“小”的概念的空位。

可是，空位就是尺寸，大众汽车公司迄今所做的最有效的广告明确无误地陈述了其定位意图：

“往小里想”（Think Small）。

标题就这么几个字，却同时完成了两件事，一是说明了大众的定位，二是向潜在客户心智中越大必然就越好的假定提出了挑战。

这种方法的效果如何，当然要取决于潜在客户心智里是否存在这样一个空位。当时市场上不是没有其他微型汽车，但谁也没有抢先建立起微型汽车的定位。

大众公司的做法是在尺寸上占据空位的典型案例。索尼公司在电视机上也采取了同样的做法（“微型电视机”）。

集成电路和其他电子设备从技术上使“小型化”这个空位在许多品类中成为可能。只有时间才能告诉我们，今后哪些公司能够利用电子技术在小型化方面建立极具价值的定位。

反过来也同样有效。Advent公司正在大型投影式电视机上建立定位，尽管Advent电视机容易和相同品牌的高保真扬声器混淆，有可能影响其成功。

Advent公司发明了投影式电视机。当然，屏幕为40~60英寸的投影式电视机在电视机市场上一向占据着有利可图的一小部分份额。但是，对公司干劲十足的首席执行官伯尼·米歇尔（Bernie Mitchell）（此人是该公司从生产高保真设备的先锋公司（Pioneer）成功地挖过来的）来说，投影电视机的销售状况还不够令人满意。米歇尔先生做出决定说："让我们把Advent及其分支业务从老路上带出来，打进家庭娱乐中心行业。"不出所料，Advent最后上了破产法院，从某种意义上说，家庭娱乐中心也落得同样的下场。这又是一个品牌延伸过度的例子。

高价空位

这方面的典型例子是米狮龙啤酒。安海斯-布希（Anheuser-Busch）为一种高价国产啤酒找到了一个尚未开发的市场，于是便用米狮龙这个名字打入了人们的心智。

米狮龙凭借着有史以来最出色的定位广告而成功。但是他们很快放弃了这一广告，采用了像“周末是为米狮龙创造的”之类毫无意义的概念。



米狮龙的故事里具有讽刺意味的是，至少从理论上来说，当时市场上有不少高价品牌，施利茨、百威和蓝带就是其中的三个。（实际

上，这三个品牌的标签上至今还带有“高档”两字。）但是，时间销蚀了他们的高价定位。

当年，在地方品牌（纽约有Schaefer,米尔沃基有Blatz,芝加哥有Meister Brau）大行其道的日子里，全国性或“外来”品牌被迫卖高价。但是，在啤酒业分散经营后，这种状况不复存在了。因此，时间创造了一个空位，使米狮龙趁虚而入。

在许多品类里，高价空位都很可行。我们这个一次性社会看到了保护资源的紧迫性，人们重新关注起那些持久耐用的优质产品了。

这就是售价30 000美元的奔驰450SL和宝马633CSi型轿车畅销的原因之一。

还有都彭（S.T.Dupont,这名字起得好）打火机，广告上说：“每只不超过1 500美元。”

这些售价30 000美元的轿车如今卖到了75 000美元，销量依然不减当年。

价格是一种优势，如果你是该品类中第一个建立高价定位的品牌，情况尤其如此。



只要能创立一个你就是第一的认知，你不是第一也能成功。皇家芝华士仍然在高价威士忌当中维持着领导地位。

皇家芝华士威士忌就是个很好的例子。市场上尽管也有其他高价威士忌，如长颈Hajg＆Haig.可是，第二次世界大战后，这些品牌听任其高价地位逐渐败落。于是，当皇家芝华士用一句直白的“我们是高价品牌”的口号打入市场时，便大获成功。

当然，如今皇家芝华士也受到了来自尊尼获加（Johny Walker）的“黑牌”和顺风12年陈酿（Cutty 12）的进攻。但是，皇家芝华士作为第一个进入人们心智的品牌，地位依然强大，特别是在进攻方的品牌名称容易和生产商的原有产品名称——尊尼获加和顺风（Cutty Sark）混淆的情况下。

有些品牌几乎把全部产品信息都集中在高价概念上。

“仅有一种快乐（Joy）——世界上最贵的香水。”

“为什么不收藏一款伯爵——世上最昂贵的手表？”

高价战略不仅对奢侈品如轿车、威士忌、香水和手表有效，在爆米花之类的平常物品上也同样管用。奥维尔·雷登巴赫公司售价89美分一筒的“美食家爆米花”从售价只及其一半的品牌（如Jolly Time）那里夺走了相当大一块市场。

美孚1卖得并不太好。它的营销概念（即第一种发动机合成润滑油）很出色，但名字起得太差。新概念需要有一个新名称，而不是一个合成的延伸名称。奇怪的是，发动机合成油在欧洲卖得很好，在美国却不行。其中一个原因是：没有一家美国公司用一个新的只代表合成油的品牌名称来推出一种主要品牌的发动机合成油。这个品类依然在等待领导者来承担起这个任务。

路。



售价为3.95美元的美孚牌发动机合成润滑油也是其中的一个例子。就连价格向来低廉的产品如面粉、糖和盐也都有定位的机遇。

然而，人们往往把贪婪和定位思维混为一谈。卖高价不是致富之路。成功的秘诀是：你必须是第一个，用有效的品牌故事，在一个顾

客能够接受高价的品类里建立高价地位。否则，卖高价只会把潜在客户给吓跑。

进一步来说，要在广告中建立高价的定位，而不是在商店里。价格（无论高低）只是产品的诸多特点中的一个。

必须用真正的差异化支撑高价。即使没有别的用处，它也能为让人多花钱做出合理的解释。

如果定位工作做得正确，就不会在商店里使顾客感到意外。你的广告不必说出具体价格，尽管有时这样做也不错。广告的真正作用应该是，把你的品牌明确地定位在某个价格类别中。

低价空位

除了高价之外，相反的策略也有利可图。

目前销量最大的传真机品牌是由埃克森公司的一家子公司生产的Qwip.Qwip牌传真机的租金是每月29美元，与每月租金45美元的施乐牌复印机竞争。现在，Qwip出租的传真机数量是其他所有同类品牌的总和。



Qwip后来怎样了？该公司决定用埃克森这个名字推出全套办公设备。此举最终被证明大错特错。办公系统分部在创造了源源不断的赤字之后只好关门大吉。一家汽油公司怎么会懂得办公用品呢？

在评估价格空位时，要记住的是，对传真机、录像机之类的新产品来说，低价位空位往往是个好的选择。购买这类产品的顾客认为自己是在碰运气（如果它不好用，我也没赔多少钱）。

对于汽车、手表和电视机之类的老产品——特别是那些顾客对其现有维修服务不满意的产品来说，高价位空位往往是个好选择。

最近推出的通用名称（“无名”）食品品牌，就是在超市里利用低价位空位的一种尝试（尽管多年来一直重视销量和低价位的零售商已经把这方面的空位填补得差不多了）。

如果把这三种价格战略（高、中、低）结合在一起，一般说来，你就有了一个强大的营销战略，就像百威英博公司销售米狮龙、百威和安海斯-布希（Anheuser-Busch,该公司的低价啤酒）三种价格的啤酒那样。

当然，其中地位较弱的品牌是安海斯-布希，因为它一是名称起得不好，二是缺少一个强有力的定位概念。企业为何要把自己的名字只是用在价格最低的产品上？名字问题也困扰着福特汽车公司。它的高、中、低三种价格的品牌分别是林肯、水星和福特。

其他有效空位

性别也是一个空位。万宝路是第一个在香烟领域里建立男性定位的全国性品牌，这也是菲利普·莫里斯（Phillip Morris）公司的万宝路品牌销量稳步上升的一个原因，它在10年内从第五位升到了第一位。

“卡尔文·克莱恩”（Calvin Klein）牌牛仔裤也是一个用性别成功定位的案例。



从过去的香烟广告中很难发现不出现女人的例外。这很令人吃惊，因为当时抽烟的主要是男人。结果，所有的香烟品牌为了拓宽市场，都变成了男女皆宜的品牌。菲利普·莫里斯公司则反其道而行之。他们抛开女人，只用男性形象，后来又决定只用牛仔，因为牛仔是男人中的男人。这一定位战略最终使万宝路成为世界上销量最大的香烟。

时机是关键。1973年，罗瑞拉德（Lorillard）公司企图推出自己的男性化品牌，起名为Luke.名字起得棒极了，包装十分漂亮，广告也做得出色：“从坎卡基到科克莫，Luke自由自在、缓缓而来。”（From Kankakee to Kokomo along comes Luke movin'free and slow.）

唯一的不足的是选错了时机，晚了大约20年。Luke的确来得太缓慢，罗瑞拉德公司只好放弃了它。

在给一项产品定位时，什么也比不上成为第一。

就像男性化使万宝路获得成功那样，女性化使维珍妮（Virginia slim）牌香烟取得成功，该品牌采用相反的路子夺走了好大一块市场。可是，Eve这个跟风品牌虽然也试图走女性化路子，却以失败而告终。

当你在性别细分出的新品类中建立定位时，显而易见的方法并非总是最好的。

以香水为例。你会觉得香水品牌名称起得越温柔、越女性化，成功的可能性就越大。那么，世界上销量最大的香水是什么牌子的？

不是Arpege,也不是“夏奈尔五号”，而是露华浓公司的查利，它是第一个试图用男性化名字与穿套装的女人广告争高低的香水品牌。

万物之中没有与世长存的，尤其是那些具有“时尚”特征的品类，如香水、服饰、烈酒等。查利已经被一大批更新的香水品牌所取代。又如，在服装方面，卡尔文·克莱恩（Carlvin Klein）已经被拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）所取代，而后者也正在汤米·希尔菲格（Tommy Hilfiger）面前节节败退。公司如果采用多品牌战略，就能通过适时推出新品牌来维持自己在市场上的领先地位。年轻人正在放弃李维斯，垂青于更时髦的品牌，如FUBU和迪塞尔（Diesel）。他们不想和父母穿同一个牌子的衣服。李维斯公司应当专门为其当前顾客的下一代推出蓝色牛仔品牌。

而模仿它的品牌“就叫我马克西”（Just Call Me Maxi）不仅效果不好，据说还让公司总裁马克斯·法克特（Max Factor）丢了饭碗。

查利的成功案例提示了人们在香水之类的品类中建立定位所面临的悖论。同行业的人大都朝一个方向发展（女性化品牌名称），机遇却在相反的方向上（一个男性化倾向的品牌名称）。

年龄是另一个可供运用的定位战略。Geritol牌营养液是以老年人为对象的成功产品中的一个正面例子。

Aim牌牙膏则是定位于孩子的产品中的一个正面例子，它在牙膏市场上开辟出了10%的份额。在一个被佳洁士和高露洁两大品牌割据的市场上，此举不啻是一大成就。

“喂！妈妈，孩子刷牙的时间会更长，因为他们喜欢这种口味。”Aim公司放弃了这个定位于孩子的战略后，其10%的市场份额也落到了0.8%。我们早就说过，好东西不用就会失去。

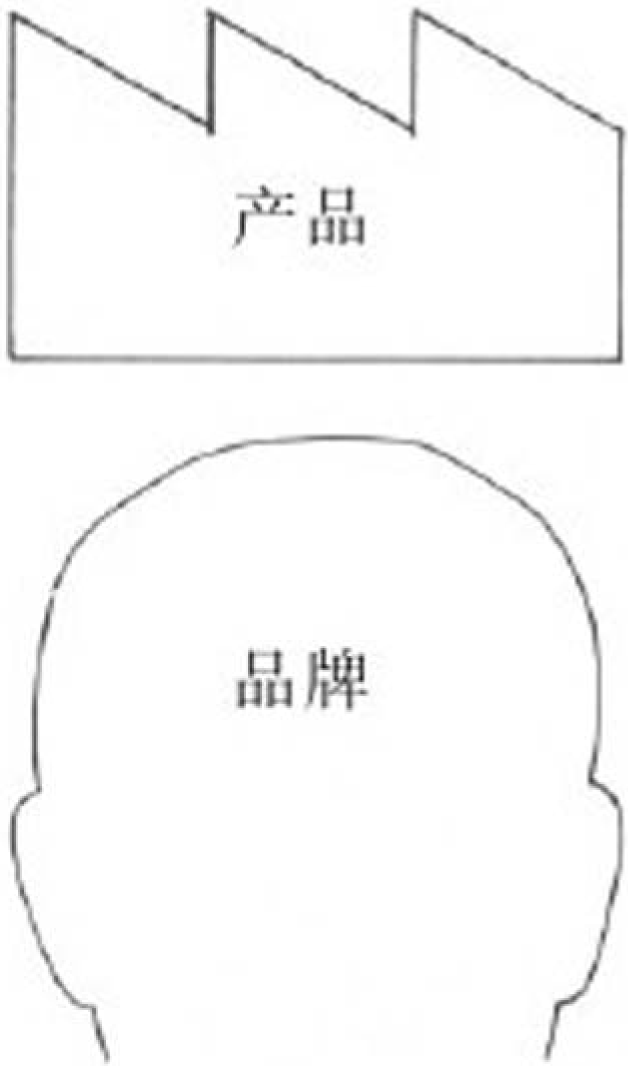
一天当中的时段也有可能成为定位目标。第一个夜间感冒药Nyquil就是其中的一例。

经销方式则有可能成为另一个定位战略。蛋袜（L’eggs）是第一个在超市和大宗商品批发店里经销的袜类品牌，它现在成了头号品牌，销量数以亿计。

再有一个途径是针对重度饮用者的定位。“唯一一种喝了还想喝的啤酒”（The one beer to have when you’re having more than

one）把Schaefer定位成重度饮用者的啤酒品牌。Schaefer的宣传活动在大约20年前推出时，纽约市有五家啤酒厂，如今只剩下了一家，那就是Schaefer公司。

工厂空位



即使到了今天，各公司还把精力放在产品而不是品牌上面。从某种意义上说，产品是在工厂里制造出来的，品牌是在心智中打造出来的。如今要想取得成功，你必须制造品牌而不是产品。而要通过定位

战略来打造品牌，首要的一步就是取一个好名字。任何一种起名为埃德塞尔的汽车品牌都注定会失败。

找空位时经常犯的错误是填补工厂里的空位，而非人们心智里的空位。

福特公司的埃德塞尔（Edsel）就是一个典型的例子。大家在倒霉的埃德塞尔牌轿车寿终正寝之后拿它开玩笑，但大多数人没有看到问题的关键所在。

实质上，福特公司的出发点不对。埃德塞尔是一个内部定位的“完美”案例，旨在填补福特、水星与林肯之间的空位。

从工厂内部来看，这是个不错的战略，但从外部看就是个差战略了，因为在中档价格的汽车品类里，根本就没有埃德塞尔的位置。

假如埃德塞尔定位为“高性能”轿车，配备上造型美观的双开门和凹背座椅，再加上个与之相称的名字，就不会被人取笑了。它原本可以占据一个别人尚未占据的位置，那样的话，故事的结局也许就不一样了。

另外一个“填补工厂空位”的错误是《全国观察家报》（National Observer），它是第一份全国性周报。

出版《全国观察家报》的道·琼斯公司同时还发行《华尔街日报》，但一周只出五天。于是，你会听到有人说，让我们出一份周报来填补这个空位吧，这样就能免费使用那些成本昂贵的日报印刷设备了。

但是，潜在客户心智里的空位在哪里？他们可能已经订阅了《时代》、《新闻周刊》、《美国新闻与世界报道》（U.S.News＆World Reports）以及其他新闻杂志。

你会说，对，可是《全国观察家报》是一份周报，而不是杂志，逞口舌之能的代价却是在营销战里惨败。

技术陷阱

如果人们心智里没有空位，实验室里研制出来的技术成果再好也会归于失败。

1971年，布朗-福曼（Brown-Forman）酿酒公司推出了第一种“干白威士忌”——Frost 8/80。



定位不是头脑简单的人玩的游戏。没错，白色威士忌装在瓶子里卖是第一次，但它在人们心智中却不是第一，而真正重要的是后者。在人们的心智中，威士忌是棕色的，怎么会有白色的威士忌呢？Frost8/80和第一份白色啤酒透明米勒（Miller Clear）或第一份白色

可乐水晶百事（Crystal Pepsi）一样，都以失败而告终。啤酒是浅棕色的，可乐是红棕色的。如果你想改变心智中的这些颜色，你是在设法改变那些根深蒂固的观念。别担心，人们从不接受教训。眼下，亨氏公司正在试图推出绿色番茄沙司。在人们的心智中，番茄酱是红色的。

Frost 8/80本该会是一大成功，因为这个领域是一个大空白：世上还没有干白威士忌。布朗-福曼酿酒公司总裁威廉·卢卡斯（William F.Lucas）说："它受到顾客的热烈欢迎和竞争对手的切齿痛恨。"

然而，不到两年的时间，Frost8/80就完蛋了，成了一场代价达数百万美元的失败，销量总共只有10万箱，为公司预期的1/3。

错出在什么地方？不妨从潜在客户角度来检视这一定位诉求。

第一种干白威士忌？不对，至少还有另外四种，它们是杜松子酒、伏特加、朗姆和墨西哥龙舌兰酒。

事实上，Frost8/80广告是在劝说潜在客户把这种新型威士忌看做其他蒸馏烈酒的替代品。用那则广告上的话来说，Frost8/80可以像伏特加或杜松子酒那样兑在马提尼酒鸡尾酒里，或者像苏格兰威士忌或波旁酒那样兑在曼哈顿鸡尾酒和酸味威士忌里。

不要和潜在客户玩文字游戏。做广告不是与人辩论，而是勾起人们的兴趣。

潜在客户对精巧的语言逻辑不感兴趣。有位政客说过：“如果那东西看上去像鸭子，走起路来也像鸭子，我就说它是鸭子。”

满足所有人需求陷阱

有些营销人反对“找空位”概念。他们不想被固定在某个明确的定位上，因为他们认为这样会限制销售规模，或者失去更多的机会。

他们想什么都能做，满足所有人的需求。

在过去的年代，品牌和广告都比现在少得多，满足所有人需求是可以做得到的。

在政界，过去哪个政客若想在任何事情上都采取强硬立场无疑是自杀，不要得罪任何一个人。

可是如今无论是在产品领域还是在政界，你都得要有自己的定位。参与竞争的公司太多了。要想不树敌，通过满足所有人的需求去赢得胜利，根本办不到。

要想在当今的竞争环境里取胜，你必须走出去结交朋友，在市场上开辟出一个明确的市场定位，即使有所损失也在所不惜。

公司犯的最大的错误就是试图满足所有人的需求，即人人满意陷阱。如果公司自问“我们要满足谁的需求”，还不如问“谁不用我们的品牌？”大部分公司发现，它们的战略考虑了所有人的需求。如果不做出取舍，在激烈的市场营销战争中将不会取胜。



如今，如果你已经有一定的职位或者拥有可观的市场份额，满足所有人需求也许能使你维持下去。但是，如果你从无到有地建立一个定位，这个陷阱会置你于死地。



第8章　重新定位竞争对手

有时也许你找不到空位，由于市场上的每一个品类中都有成百上千种不同产品，如今发现空位的机会可谓少之又少。

就拿当下一家普通的超级市场为例。它陈列了一万种商品或品牌，这意味着要让一个年轻人在心智里对这一万种商品加以分辨或分类。

假如你知道一个普通的大学毕业生口语词汇量只有8 000个，就会知道问题所在。

这个年轻人在大学里上了四年学，到头来却还差2 000个词。

创建自己的空位

鉴于每一品类都有那么多种产品，公司怎样才能用广告将其打入人们的心智？最基本的营销战略必须是“重新定位竞争对手”。



另一个有关成为第一之威力的例子是：第二个率人去新世界探险的船长叫什么？1497年，也就是哥伦布完成第一次远航5年后，约翰·卡伯特率领一支英国探险队最后抵达圣劳伦斯湾。他回到伦敦后，英王亨利只草草赏赐了他区区10英镑。没有头衔，没有财富，也没有作为位居第二的探险家而留名史册。

由于空位太少，公司必须通过给已经占据人们心智的竞争对手重新定位来创建空位。

换言之，要想使一个新理念或新产品进入人们的心智，你必须先把人们心智里原有的相关观念或产品排挤掉。

哥伦布说：“大地是圆的。”“不，不对，”公众说，“大地是平的。”

为了说服公众接受这个新观点，15世纪的科学家们必须首先证明大地不是平的。

他们提出的比较有说服力的一个观点是，水手在海上首先能看到的是对面船上的桅杆，然后看到的是船帆，最后才是船身。如果大地是平的，他们就能同时看到整条船。

所有的数学理论都不如简单的观察结果，可以由公众自己来验证。

一旦旧理念被推翻，推广新理念往往就变得简单至极。事实上，人们往往会主动寻找一个新的理念去填补由此造成的空白。

绝不要害怕争执。重新定位的关键在于从根本上动摇现有的观念、产品或人。

冲突——即使是个人之间的——能够让你在一夜之间建立名声。

假如没有理查德·尼克松，有谁会知道山姆·埃温？

进一步说，假如没有阿尔杰·希斯，又有谁会知道尼克松？

还有，拉尔夫·纳德不是靠宣扬他自己，而是凭着自己单枪匹马地向世界上最大的公司宣战闻名全国的。

人们喜欢看到神话的破灭。

重新定位阿司匹林

泰诺的问世打破了阿司匹林的神话。

“为千百万不应服用阿司匹林的人着想。”泰诺广告说道，“如果您的胃容易不舒服，如果您有胃溃疡，如果您有哮喘、过敏或者缺铁性贫血。在服用阿司匹林之前应该请教一下医生。”



拜耳公司试图用广告对泰诺的说法提出异议，进行反击。这不是个好主意，这样反而证实了泰诺的说法。潜在顾客会这样想：“既然拜耳的阿司匹林这么担心泰诺，居然花百万美元打广告反驳对方这些说法，那么阿司匹林会造成胃出血的观点肯定有一定的道理。”

“阿司匹林会刺激胃黏膜，”泰诺广告继续说道，“引起哮喘或过敏反应，造成胃肠道隐性微量出血。”

“幸好还有泰诺……”

说起了60个词之后才提到广告主的产品。

泰诺牌对乙酰氨基酚的销量大增。如今，泰诺成了镇痛药品中的第一品牌，超过安乃近（Anacin），超过了拜耳，超过了百服宁，也超过了Excedrin,一个简单但有效的重新定位战略便使它有了今天的地位。

当今的第二号品牌是Advil.“新一代止痛药”的口号重新定位了整个品类。

而且是通过与大名鼎鼎的阿司匹林对抗来实现的。不可思议！

重新定位雷那克斯

为了使一项重新定位战略产生效果，你必须对竞争对手的产品有所评论，从而改变潜在客户对竞争对手的产品而不是你的产品的认知。

皇家道尔顿（Royal Doulton），英国特伦河畔斯托克市生产的瓷器；雷那克斯（Lenox），美国新泽西州波莫纳市生产的瓷器。

请注意，皇家道尔顿是如何重新定位雷那克斯瓷器的，许多消费者过去认为后者是进口货。（雷那克斯？听上去像英国名字，对吧？）

皇家道尔顿认为该公司6%的市场份额是靠这一个广告取得的。

光说你的产品皇家道尔顿是高档英国瓷器是不够的。对手的品牌过去在人们心智中排第一位。听到雷那克斯这个名字，潜在客户会认为它是从英国进口的。皇家道尔顿重新定位了雷那克斯，说明了它的真正产地是美国新泽西州的波莫纳。



已故的霍华德·戈萨基（Howard Gossage）说过，做广告的目的不是为了与消费者和潜在客户交流，而是为了吓倒竞争对手的广告撰稿人。这话有一定的道理。

重新定位美国伏特加

有则广告说：“大部分美国伏特加很像俄国产的。”下面的说明文字是：“沙莫瓦（Samovar）产于宾州的申利；宝狮（Smirnoff）产于康涅狄格州的哈特福德；沃夫斯密特（Wolfschmidt）产于印地安纳州的劳伦斯堡。”

“红牌（Stolichnaya）则不同，它产于俄罗斯，”这则广告继续说道。酒瓶上则标明：“产于俄罗斯列宁格勒。”

结果就无须说了：红牌伏特加的销量直线上升。

可是为什么一定要贬低对手呢？红牌的进口商百事公司难道不能只在广告里说它是“俄罗斯伏特加”吗？

当然可以。但是，这样等于认定美国伏特加消费者对该产品会有一定的兴趣，而实际上这种兴趣并不存在。

你拿起瓶子倒酒时，有几次会去注意标签，看它的产地；再说了，那些名字本身就暗示了其俄罗斯渊源。红牌伏特加的惊人成功很大程度上要归功于后一个因素。

人们喜欢看到达官贵人被曝光，喜欢看到那些泡沫破裂（这正是夜巴黎（Soir de Paris）香水的遭遇）。

再看一下，其他伏特加品牌的广告是如何使红牌从中获益的。

那是俄罗斯的黄金时代。在这个传奇般的时代里，沙皇在众人面前就如同一个巨人。他能在膝盖上掰弯铁棍，用手捏扁银币；他的酒量无人能比，他喝的就是真正的伏特加。

沃夫斯密特伏特加。



红牌抓住了俄罗斯伏特加这一定位，但后来在阿富汗危机中开始退缩了。它不再提自己的俄罗斯背景，打出的广告对其俄罗斯传统避而不提，结果给绝对牌伏特加以可趁之机。后者打入伏特加市场后抢占了领先地位，并且保持至今。

读者翻过这一页来就能看到红牌的广告，并且从中发现沃夫斯密特产于印第安纳州的劳伦斯堡。

如今出了阿富汗事件，红牌伏特加突然间遇到了麻烦。但这只是暂时的。只要美国不与俄罗斯开战，这场风暴很快就会过去，红牌还会卷土重来，而且声势会更大。

重新定位品客

品客薯片是怎么回事呢？宝洁公司出资1 500万美元大张旗鼓地推出的这种“新奇的”薯片很快就抢占了高达18%的市场。

接着，老一代品牌如博登（Borden）公司的智慧（Wise）薯片用一个典型的重新定位战略进行了反击。

他们在电视上读出标签内容：

“智慧薯片的成分是：土豆、植物油和盐。”

“品客的成分是：脱水土豆、甘油一酸酯和甘油二酸酯、抗坏血酸、丁基羟基苯甲醚。”

品客的销量随即大跌，从18%可观的薯片市场占有率下降到10%，远远低于宝洁公司25%的预期目标。

奇怪的是分析调查中没有提到另外一个问题，人们对品客抱怨最多的是它“吃上去像硬纸片”。

这正是你希望消费者看到“甘油二酸酯”和“丁基羟基苯甲醚”之类的词之后做出的反应。口味，无论是属于审美还是味觉，只不过是心智的认知。你的眼睛只看你期望看到的，你的舌头只按照你预期的方式做出反应。

假如有人强迫你喝一杯H_{20} ，你的反应很可能不好，但如果有人请你喝一杯水，你可能会觉得味道不错。

这就对了，二者的差别不在口腔里，而是在心智里。

最近，这家设在辛辛那提的大公司改变了战略：将品客包装成为一种“全天然”产品。



我们这样说并不对。过了一阵，品客确实杀了个回马枪，其战略是强调它真正与众不同的地方：包装。尽管如此，品客再也没能实现

在市场上占据领先地位的目标，而这个目标正是宝洁公司当初推出该品牌时所期盼的。

可是，损害已经造成了。政界和包装食品市场一样，其法则是：一旦失败就永无出头之日。要想使品客收复失地，就像让贝拉·阿贝朱格[1]东山再起一样，难上加难。

在人类心智中某个小小的角落里，有一个写着“失败者”的惩罚箱。你的产品一旦被放进那个箱子里，就没戏了。

不如回到起点，重新开始，推出新产品，再来一局。

在这个由乐事和Ruffles公司主导的品类里，品客如今依然排不上名次。

在所有的公司当中，宝洁公司本来最应该了解重新定位的威力，最应该预先采取措施保护品客。

[1] Bella Abzug,美国女权运动领袖，后被喻为昙花一现的人物。——译者注

重新定位李施德林

由宝洁公司发起的声势最大的项目之一是Scope漱口液。它用两个字给有“去口臭之王”之称的李施德林重新定位：

“药味。”

这两个字彻底破坏了李施德林极为成功的广告诉求“你憎恨的味道，一天两次”。

Scope从市场领导品牌李施德林手中夺走了几个百分点的份额，并且牢牢占据了第二的位置。

在推出Scope之前，我们就很清楚：如果搞一次市场调查，结果会表明消费者很难接受一种“口味不错”的漱口液。可是，宝洁公司却一反传统漱口液的理念，推出了一种口味好的品牌。无论从产品还是从定位宣传的角度看，这都是一个好战略。不去尝试，就永远不知道它灵不灵。你只要想出一个好的定位，就能有机会开发一个成功的品牌。



李施德林和Scope之间的这场较量殃及了几个其他品牌。Micrin和Binaca被淘汰出局，Lavoris的市场份额大幅萎缩。（这正应了一句非洲谚语：“大象打架，蚂蚁遭殃。”）

不妨再探讨一下这个案例。Scope并没有取得它在理论上应当获得的领导地位。

原因是什么？看看它的名字就明白了。

Scope?听上去像是派克兄弟公司生产的一种娱乐棋，不像一种味道清新的漱口液，用了它能使你博得异性的青睐。假如给Scope起一个像“亲近”（Close-up）牌牙膏那样的名字，它就能使其出色的重新定位战略获得与之相称的销售业绩。

我们当初对这个名字的看法是错的。Scope如今与李施德林平分秋色。尽管如此，起一个好一点的名字有可能使Scope成为漱口液中的主导性品牌。

重新定位与对比性广告

泰诺、Scope、皇家道尔顿以及其他一些重新定位项目的成功，导致了一大批相似的广告活动。然而，这些仿效他人的宣传往往不能抓住重新定位战略的实质。

“我们比对手强”的说法不是重新定位，这叫对比性广告，其效果并不很好，在这类广告主的推理中会有一个心理上的漏洞，对此潜在客户很快就会发现，“既然你那么强，为什么还没发财？”

这也是人们看到“百事挑战”时做出的典型反应。百事可乐的广告说，喝可乐的人当中有一半以上喜欢百事。

事实上，在百事公司第一个打出“百事挑战”广告的城市达拉斯，百事可乐也只拿到几个百分点的市场份额。这几个百分点相比于两者间的差距实在是微不足道。



请看皇冠（Royal Crown）的这幅广告。它声称一百万次品尝实验表明，皇冠可乐以57%对43%击败了可口可乐，还以53%对47%击败了百事可乐。人们为什么不相信这种广告？他们会想：“假如皇冠的味道胜过可口可乐和百事可乐，它不就成了第一品牌了。既然不是第一品牌，它的味道就不可能胜过别人。”

在美国最大的软饮料市场纽约，可口可乐在百事挑战活动开始后反而增加了几个百分点的份额。

看一下其他对比性广告就会明白，这些广告为什么没有效果。因为他们没有重新定位竞争对手。

相反，他们把竞争对手当成了自家品牌的参照标杆，然后告诉读者或观众他们的品牌要好得多。当然，这正是潜在客户希望广告主说的话。

“Ban的效果胜过Right Guard, Secret、Sure、Arrid Extra Dry、Mitchum、Soft＆Dry、Body All、Dial.”Ban在最近的广告中如是说。

重新定位合法吗

假如诋毁别人不合法的话，政客个个都得进监狱（许多夫妻也会深陷麻烦之中）。

Ban品牌做的这个广告是对比性广告，不是重新定位广告。结果这种通过与所有其他品牌的空气芬芳剂进行比较来确立行业地位的做法彻底失败。潜在顾客看到这类广告时会加上一句这样的话：“在它的生产商看来，Ban的效果胜过……”如果一则相似的广告说“Right Guard的效果胜过……”这在普通人看来也没什么不合适的。



实际上，联邦贸易委员会在很大程度上促成了重新定位广告，至少在电视上是如此。

1964年，美国国家广播公司取消对比性广告禁令，但影响不大。商业广告的制作费用很高，广告主们很少有愿意同时制作两个版本，一个在NBC播出，另一个在其他两家广播公司播放。

于是，联邦贸易委员会在1972年敦促美国广播公司和哥伦比亚广播公司允许播放提及对手品牌的商业广告。

1974年，美国广告商联合会公布了新的对比性广告实施准则，表明它的政策发生了彻底转变。过去，该联合会不主张其成员使用对比性广告。

1975年，控制着全国电台和电视台的英国独立广播管理局向“诋毁别人”的广告开了绿灯。

当时有人问联邦贸易委员会主席迈克尔·珀楚克是不是反对使用提及对手的广告，他回答说：“决不。我们认为这种广告非常好。”

重新定位合乎道德吗

过去，广告制作是孤立的。也就是说，你对某个产品及其特点进行相关研究后，做广告来告诉你的顾客和潜在顾客这些特点的好处。至于竞争对手的产品有没有这些特点，关系不大。



你在进行重新定位宣传时，要做到“公平”。那就是说，你应该以合乎道德的方式对待竞争对手。Ragu过去（现在仍然）是头号意大利面条调味酱。然而，它的市场份额降低了不少，因为Pregu成功地把自己定位成“浓汁”面条调味酱。（Pregu在电视上做的广告指名道姓地比较了这两个品牌。）这种做法行之有效的原因之一是，“稀汁”

调味酱未必就不好。意大利（或者欧式）面条调味酱就是稀的。随你喜欢。如果你喜欢稀汁的，就买Rago,喜欢浓汁的，就买Pregu.

传统的广告忽略竞争对手，把每一个特点都说得像第一似的。若是提到对手，会被认为品位低下，战略拙劣。

然而在定位时代，这些准则被颠覆了。为了建立地位，你必须经常提到竞争对手的名字，而且还得把大多数旧的广告制作准则置于脑后。

潜在客户早就了解各类产品的好处了。要想登上他们心智中的阶梯，就得把你的品牌与早已在那儿的品牌联系起来。

重新定位项目尽管有效，却也引来了大量的不满。许多广告人反对使用这种战略。

有位老派广告人这样说道：“时代不同了。广告主再也不满足于吹嘘自家产品的优点了。如今广告的主题是，他们的产品比别人的强多少。这种情形真令人遗憾，电视就是其中最坏的例子，它当着千百万人的面描述并诋毁对手的产品。必须制定适当法规来限制这种不道德的营销手段。”

“对比性广告并不违法，”一家前十大广告公司的董事长说，“也不应违法。不过，像我们现在这样做广告不啻是对所谓有文化、

有修养和体面的公司行为的嘲弄。”

也许是这么回事。拿破仑打破了文明人战争的规则，历史却把他称颂为一位军事天才。

文化与教养也许是值得钦佩的品质，但在广告战中是另一回事。

人们宁肯听信有关一项产品或一个人的缺点，也不愿相信最好的东西，难道这个社会处于病态吗？

报纸把坏消息放在头版上，却把好消息（如果他们会发布的话）和社交新闻专栏一起放在最后，难道报社做错了吗？

传媒业就像个长舌妇，它靠坏消息而不是好消息为生。

这些也许不是你认同的行事规则，但事情确实这样进行着。

要想在我们这个传播过度的社会里取得成功，就得按照社会通行的规矩去做，靠你自己的规矩行不通。

不要灰心。从长远来看，对竞争对手的少许评议要比过去那种大量的“自吹自擂”更有利。

重新定位中保持诚实与公平，让竞争对手时刻警惕。

在汉堡王的“想怎么吃就怎么吃”的了不起的重新定位宣传之前，麦当劳公司满足于只用一种方式销售汉堡，即麦当劳方式。如今，就连总统也能在家里吃到“不加酸黄瓜和番茄酱”的汉堡。

要是谁能开一家“不让小孩子入内”的汉堡店就好了。



汉堡王传递的信息和所有行之有效的重新定位宣传一样，具有“两面性”：一方面，汉堡王说你可以在他们店里吃到按你的要求制

作的汉堡；另一方面，这话是在暗示，麦当劳的服务之所以迅速，是因为其产品是标准化的。没有一种方法能满足所有人需求。事实上，汉堡王放弃了这个计划，正是因为它使服务速度放慢了。该公司的下一个计划也属于重新定位性质的，叫做“非油炸”，它后来成了该公司有史以来最成功的广告。“这是读了你们的书后得到的启发”，公司总裁杰夫·坎贝尔在1982年写信对我们说。后来坎贝尔聘请我们设计一项后续战略。那就请再读一下本章的最后一行，我们建议汉堡王把自己定位为给大一点的孩子开的汉堡店，而不是为那些在米老鼠玩具店里玩耍的2~6岁的孩子开的。其主题是“长大要吃汉堡王的烤肉风味”。我们听从了这家公司的建议，把这个“长大”项目交给它的广告代理去做，后者却全盘否定了这个主意。我俩有生以来最大的遗憾之一，就是这项计划再也没有启用。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第9章　名字的威力

名字就像钩子，把品牌挂在潜在顾客心智中的产品阶梯上。在定位时代，你能做的唯一重要的营销决策就是给产品起什么名字。

莎士比亚错了。玫瑰如果叫别的名字就不再芬芳依然。[1] 你看到的是你想看到的，你闻到的也是你想闻到的，因此，香水的营销中最重要的决策如何命名自己的品牌。

“Alfred”香水会不会卖得和查利一样好？想都不用想。

位于加勒比海上的猪岛在改名为天堂岛之前一直默默无闻。

如何选择名字

不要回头求助于历史，选一位法国赛车手的名字（雪佛兰）或巴黎代表的女儿的名字（如梅塞德斯）。

过去管用的东西，现在或将来未必管用。在过去，产品种类少，信息传播量也小，名字不像现在这么重要。

到如今，一个无力的、毫无意义的名字难以进入人们的心智，你必须起一个能启动定位程序的名字，一个能告诉潜在客户该产品主要特点的名字。

比如海飞丝（Head＆Shoulder’s）洗发水，呵护（Intensive Care）润肤液，苗条（Slender）低热量饮料和亲近（Close Up）牙膏。

或者把长效电池叫做永久（DieHard），把新的烤鸡佐料叫做Shake’n Bake,把有助于胡子刮得更干净的剃膏叫做锋利（Edge）。

但是，名字不应“过头”，也就是说名字的含义不应过于接近产品内涵本身，像是一个通用名称，从而适用于该类别中的所有产品，而不是一个特定品牌的商标。

莱特的巨大优势在于它是第一个进入人们心智的淡啤品牌，可是这个通用性名字最后成了一个巨大的劣势。该品牌后来改名为“米勒莱特”，目前只能屈居百威淡啤之后，而且有可能败给康胜淡啤，退居第三。



米勒公司出产的“莱特”啤酒就是个典型的例子。它的名字起过了头。[2] 于是，我们现在有了“施利茨淡啤”、“安海斯-布希天然淡啤”和一大批其他种类的淡啤。公众与新闻界很快就把“莱特”篡改为“米勒淡啤”这个名字，从而使米勒公司失掉了把“淡啤”及其相似的发音“Lite”当做啤酒商标的专用权。

选择名字成了当今商标注册的头号难题。在美国，现已注册的商标有160万个。欧洲是300万个。买一个商标往往要比起一个新名字还省事。

在今后的年月里，商标注册代理们会把莱特当成用描述性文字做商标的一个反面例子（律师们喜欢新造的名字，如“柯达”和“施乐”）。

起名字就像开赛车一样，要想改进，就得抓住机会。你得选择那些近乎通用但又不十分通用的名字。如果你一时偏离赛道，进入了通用名称地带，那就随它去了。没有一个赛车冠军在取得胜利之前不偏离几回赛道的。

在这一点上，我们不得不收回我们说过的话。我们现在认为，《时代》这个品牌名胜过《新闻周刊》这个通用性名字。我们还认为，《财富》同样胜过《商业周刊》。当时我们被后两家使用通用性名字的杂志表面上的成功所误导。杂志界有“准入壁垒”，使得通用性名字不能像进入（比方说）包装商品业那样容易，从而使得通用性品牌名不会显露弊端。在超级市场或杂货店里，新的商品类别通常会引来大批的通用性名称，从而造成许多混乱。使用通用性名字的品牌很少有畅销的。

起一个有分量、接近通用的描述性名字可以防止对手跟风挤进你的领地。好名字是长期成功的最好保障。《人物》（People）对于一

份绯闻专栏杂志是一个出色的名字，是一项极大的成功；而它的跟风品牌《我们》（US）却遇到了麻烦。

[1] 莎士比亚在《罗密欧与朱丽叶》中有句名言：“名字有什么关系？把玫瑰叫做别的名字它是照样芬芳。”

[2] 莱特啤酒“Lite beer”与通用名称淡啤“light beer”在英文中发音一致，导致米勒公司无法用“Lite beer”建立品牌。——译者注

如何避免不恰当的名字

另一方面，《时代》（Time）作为每周一期的新闻杂志的名字就不如更为通用的《新闻周刊》（Newsweek）。

《时代》是第一个进入新闻周刊行列的杂志，这显然是一个成功。但是，《新闻周刊》也相去不远（事实上《新闻周刊》每年刊登的广告页数超过了《时代》）。

许多人认为《时代》是一个了不起的杂志名。在某种意义上的确如此，因为它短小、醒目、易记。可是，它同时也含混、多义（《时代》又可以被看成是一份钟表业的行业杂志[1]）。

《财富》（Fortune）这个名字也有同样的问题（《财富》可以是一份为股票经纪人、商品零售公司或赌徒办的杂志。含义很多）。《商业周刊》（Business Week）这个名字就好多了，它也是一份更成功的杂志。

名字也会过时，从而给反应敏锐的竞争对手留出空位。

PLAYBOY
MAXIM

词语也会过时。现在的花花公子们绝不会称自己“花花公子”，这就给一份针对年轻男性的新杂志创造了机会。这个大赢家就是Maxim,它被广告时代选为当年最佳杂志。没有一个品牌会长盛不衰。产品会过时，服务会过时，连名字也会过时。聪明的公司不会把钱浪费在维护旧事物上面，而是推出新品牌来利用由变化带来的机遇。《花花公子》本应推出一份名称类似Maxim的刊物，而不应让别人占了先。

《绅士》（Esquire）对一份针对经常出入游乐场所的年轻男子的杂志来说，是个绝好的名字。那些年轻男子过去签名时总喜欢在大名后面加上“绅士”二字。可是，《绅士》把领先地位拱手交给了《花花公子》，人人都知道花花公子是什么样的人、喜欢什么。喜欢女孩，对吧？不过，绅士该是什么样子的？他又喜欢什么呢？

多年来，《游艇》（Yachting）一直是航海界中首屈一指的杂志。如今还有多少绅士拥有游艇呢？以我们预测，《游艇》迟早会被

《帆船》（Sail）之类的杂志超过。

在所有的广告都刊登在报纸和杂志上的年月里，《印者之墨》（Printer's Ink）对一份为广告界服务的杂志来说是个好名字。可是，由于如今广播与电视成为和印刷刊物一样重要的媒体，《印者之墨》便寿终正寝，让位于《广告时代》了。

当今最具影响力的报刊之一是《华尔街日报》，它还没遇到真正的对手。但是，这家报纸的名字对一份商业日报来说并不合适，它暗示该报覆盖面狭窄，只注重财经方面；而实际上这家报纸涵盖了整个商界的动态。

从这些观察结果里就能发现机会。

偏爱自己的发明创造的工程师和科学家们应该对一些确实不怎么样的名字负责，比如XD-12（它可能表示“第12号实验方案”）。这些行业内的专业术语在潜在客户的心智中毫无意义。

以门侬（Mennen）牌维生素E除臭剂为例，消费者会受文字影响，他们只会顾名思义。门侬E牌除臭剂尽管花了1 000万美元做广告，但它注定要失败。问题就出在名字上，就连它的推广广告也承认这个想法有点怪：“维生素E竟成了除味剂，不可思议。”

真的是不可思议。也就是说，除非它确实对那些希望拥有全国最强壮、营养最好、最健康的胳肢窝的人有吸引力。

诸位对“Breck One”和“高露洁100”又怎么看呢？眼下，毫无意义的名字实在太多了。

由于在许多品类中，各产品彼此间的差别微不足道，起个好名字就意味着销售额能相差数百万美元。

[1] 因为Time一词也有时间的意思。——译者注

何时可用无意义的名字

那些使用新创的、无意义名字（如可口可乐、柯达和施乐等）并取得显而易见的成功的公司又是怎么回事呢？

许多人难以接受定位思维的因素之一是，这些人不了解掌握时机的重要性。

第一个以新产品或新理念进入人们心智的公司很容易出名。不管它的名字是叫林德伯格、史密斯还是叫侏儒怪。

可口可乐公司是第一家以可乐类饮料出名的公司。柯达公司第一个以低价胶卷出名，施乐公司则第一个以普通复印机出名。

“One”在品牌命名中是用得最滥的一个词，对任何产品来说都不是个好名字。除了Pepsi One（可惜还没有推广开来）之外，还有Bank One、Channel One、Commerce One、eOne、Fiber One、Global One、美孚1、Network One、Ogilvy One、One 2 One、One Health Plan、One.Tel、One Coast、One point、One Soft、Oneworld、Pure ONE、Purina One、Radio One、Schwab One Source、Source One、Square One、Stratum One、Vertical One、V-One、和Westwood One,等等。



以“可乐”[1]这个词为例，由于可口可乐的成功，“可乐”这个别名获得了语义学家所谓的第二义。

你会不会用含义为“煤在空气隔绝情况下燃烧后的残余物”的词或者致幻可卡因的俗称命名一种软饮料呢？

由于“可乐”的第二义太强了，可口可乐公司丝毫不用担心它那些负面含义。

但是，为新产品起一个新创的、无意义的名字（如凯兹、克莱尼克斯和卡特克斯等）至少是要冒风险的，只有在你的产品既是全新的又是广大消费者急需，而且其名字也是第一个进入人们心智的情况下，你才有资格起一个无意义的名字。

没有比当今众多的dot.com更无意义的名字了，几乎谁也不可能记住这些名字。

当然，在这种情况下，起什么名字都行。

鉴于此，还是坚持用普通的描述性词汇，如喷洗（Spray'n Wash），别用新创的字眼（如Qyx）。

通常，五个用得最多的字母是S、C、P、A和T，用得最少的五个是X、Z、Y、Q和K。8个英语词里就有一个是以S开头的，而以X开头的词3000个里才有一个。

[1] Coke,该英文词亦有“焦碳”和“可卡因”的含义。——译者注

坏名字也能变成好名字



这仍然是一个很好的定位理念。人造黄油一向被看做是假黄油。既然心智中一旦有了印象就难以改变，克服负面意义的更好的办法是换一个名字。“大豆黄油”是一种真正的黄油，不同的只是它是从大豆而不是牛奶里提炼出来的罢了。

科学技术不断创造出新的、改进型的产品。然而，这些产品往往在问世的时候就因起了个跟风的二流名字而受到损害。

以人造黄油（margarine）为例，该产品尽管已经问世好几十年了，但至今仍被人看做是假黄油（欺骗“大自然母亲”可不好）。

如果从一开始就起个好名字，情况会好一些。人造黄油原本应该叫什么？不如就叫“大豆黄油”（soy butter）。

像人造黄油这样的名字有一个心理上的问题，那就是有欺骗性，即掩盖了产品的本源。

人人都知道黄油是从牛奶里提炼出来的。那么，人造黄油是用什么做的呢？由于制造产品的原料被掩盖了，潜在客户就会推测，人造黄油里肯定含有什么不好的成分。

公开产品的本质

克服消费者负面反应的第一步是把产品的本质公之于众，专门用一个像“大豆黄油”这样的含负面意义的名字来彻底扭转局面。

这样就可以进行长期广告项目，宣传大豆黄油相对于牛奶黄油的优势。这种项目的要点是“以原料为荣”，这一点正是大豆黄油这个名字所包含的（在这方面，花生黄油就有这层含义）。

从“有色人种”到“黑鬼”再到“黑人”，这个变化过程所反映的就是同样的原则。

“黑鬼” [1] 是一个人造黄油式的名字，背上这个名字就永远属于二等公民，“有色人种”不足以完全改变这种态势，它暗示着肤色越浅越好。

“非裔美国人”这个词组尽管有点长，但它的好处是把重点从肤色转移到了传统上。这是策略上的又一次改进。

“黑人”这个名称就好得多，他能使人逐渐“以黑皮肤为荣”，这是走向长期平等的重要的第一步（你也许愿意当白人，可我喜欢当黑人）。

你如果想改变人们根深蒂固的观念，通常要做的第一步是换个名字。

在给人或者产品起名字的时候，不应让竞争对手不正当地抢先占用你要用来描述自家产品的那些词语。比如假黄油案例中的“黄油”一词，或玉米糖浆案例中的“糖”字。



这是我们为玉米制品公司做的广告。它所代表的策略几乎可以用在任何一个一开始给人负面印象的产品上面。具体方法是，想办法站在同一起点上。别说你的产品更好，只说你的产品具有不同之处：总共有三种糖，任顾客挑选。

几年前，科学家发现了一种从玉米淀粉中提取甜味剂的方法，其结果是出现了几种产品，分别叫做右旋糖、玉米糖浆和高果糖玉米糖浆。

政界的极右派熟知这一原则。“历史保护协会”是民权组织的死对头。

如果使用“高果糖玉米糖浆”之类的名字，在市场上就会被人家拿去与蔗糖即“真正的糖”相比，并被认为是仿制品或低人一等的东西。于是，玉米糖浆的主要供应商之一玉米制品公司决定称这种甜味剂为“玉米糖”。这样，公司就可以把玉米放在与甘蔗和甜菜平等的位置上。



在人工流产问题上对立的两方挑选的都是尽可能说明其立场的字眼。挑选什么样的“战斗口号”是你要做出的最重要、最关键的策

略。要三思而定。

“请比较一下这三种糖，”该公司的广告说，“甘蔗、甜菜和玉米。”

营销人应该知道，联邦商业委员会主管着许多行业的通用术语，但它是可以被说服的。“如果我们不能称其为糖，那么我们能不能在软饮料里添加玉米糖浆，并且称其为‘无糖’产品呢？”

各种特殊利益集团承认好名字的威力。“生存权”运动和“公平贸易”法就是其中的两个例子。

又有哪位国会参议员或众议员敢反对“大气保护法”议案？

要想反对“公平贸易”之类广为接受的观点，不要给竞争对手重新命名，这一点很重要。重新命名只会让人们困惑不解。

为了抵制消费者已经广泛接受的公平贸易法，反对派试图称他们的法案为“维持价格”法，许多州在实行公平贸易法好多年后才废止了它们。

更好的策略是给名字换一个说法，也就是说，用同样的词语把意思颠倒过来，从而给原先的概念重新定位。

“对商家公平，对消费者却不公平”就是这种策略的例子之一。

更好的策略是在强大的名字立足之前就对它进行重新定位。“维持价格”这个拦截战略有可能管用，但只是在事情的开始阶段。这是成为第一之重要性的又一例证。

[1] 英文Negro没有直接体现肤色。——译者注

好名字和坏名字

尽管人们普遍认为这“不过是个名字而已”，但越来越多的证据表明，人的名字在其一生当中意义重大。

赫伯特·哈拉里博士和约翰·麦克戴维博士是两位心理学教授，他们想了解小学生为什么会给人起一些不寻常的名字来拿同学寻开心。

于是，他们对各种名字进行了实验，把这些名字放在据称是小学四、五年级学生写的作文上，其中有两组名字特别能说明这一现象。

从一些作文里可以发现；有一些大众化的名字（如戴维和迈克尔），也有一些冷僻的名字（如休伯特和埃尔默）。他们把每篇作文分别交给不同小组的小学老师打分（参加这次实验的老师没有理由认为他们批改的不是普通的学生作文）。

你会相信由叫戴维和迈克尔这两个名字的学生写的作文平均得分，比叫埃尔默或休伯特写的作文要高出一级吗？“老师们从以往经验中总结出来的是，”两位教授说，“叫休伯特或埃尔默的学生通常是失败者。”

那些名字古怪的著名人物情况又如何？例如，休伯特·汉弗莱和艾德莱·斯蒂文森。他俩都败给了叫理查德和德怀特这两个大众化名

字的人。

假如理查德·汉弗莱与休伯特·尼克松竞选，美国人会选休伯特·尼克松吗？



压头韵也是个行之有效的命名策略，因为这样名字更易记。品牌名和人名都可以这样做。留心一下有多少名人的姓名互相压头韵，这也是件很有意思的事。

叫吉米、杰里、理查德、林顿、约翰、德怀特、哈里、富兰克林都行。自从赫伯特当选以来，白宫的历届主人没有一个叫属于“失败者”的名字的。

赫伯特·胡佛[1]在1928年击败的是谁，又是一位起了个失败者名字的：阿尔弗雷德。

1932年，赫伯特的对手起的是“胜利者”的名字：富兰克林，所以他败下阵来了，而且大败而归。

你能从一个叫埃德塞尔的人身上期望什么吗？在福特公司推出埃德塞尔牌汽车之前，它就是个失败者的名字。[2]就是这个名字导致了营销上的大灾难。

再以西里尔和约翰为例。根据心理学家戴维·谢泼德的说法，人们即使不认识叫这两个名字的人，仍然会觉得西里尔是个鬼鬼祟祟的家伙，而约翰则是个可以信赖的人。

这不是我们编造的故事。我们只是如实相告。假如你的父母给你起名叫年轻的酒鬼（Young J.Boozer），你怎么办？据我们了解，大多数人会平心静气地接受这个事实。“因为这是我的名字，所以我就用它了。”别犯傻；换个名字吧。假如马里恩·莫里森不改名为约翰·韦恩，他能成为历史上最有名的电影明星吗？我们觉得不可能。



你看到的是你想看到的。一个坏名字或者不合适的名字会引起一连串反应，这些反应只会巩固你原先就有的不好的印象。

埃尔默是个失败者。瞧见了吧，那件事他做得不是很好。我对你说过他不行。

说一件真事。一家纽约银行里有个名叫杨·布泽[3]的职员。有一回，一位顾客打电话找“杨·布泽”，接线员告诉他说：“我们银行里有好几个年轻的酒鬼。你要找哪一个？”

[1] Herbert Hoover,1929~1933年任美国总统。——译者注

[2] 埃德塞尔是福特过早去世的儿子的名字。——译者注

[3] 杨·布泽，Young J.Boozer,英文有“年轻的酒鬼”之意。——译者注

航空公司的糟糕名字

名字是信息和心智之间的第一触点。

决定信息有效与否的，不是名字在审美意义上的好与坏，而是名字起得合不合适。

以航空业为例。美国最大的四家航空公司分别是联合（United Airlines）、美国（American Airlines）、环球（Trans World Airlines）和……

那么，借用一则航空公司的广告用语，你知道“在自由世界所有的航空公司当中排行第二的客运公司”的名字吗？

对了，是东方航空公司（Eastern Airlines）。

东方航空和所有的航空公司一样，也经历过大起大落。不幸的是，大落多于大起。在四大美国航空公司中，东方航空在旅客调查中一直名列第四。

为什么？因为东方航空是一个地区性名字，所以它在潜在客户的心智中属于不同的类别，有别于那些大的全国性名字，如“美国”和“联合”。

东方航空的名字使自己被归入同Piedmont、Ozark和南方航空公司（Southern）一样的类别。

你看到的就是你想看到的。在美航或联航有过不愉快经历的旅客会说：“又遇上这种事了。”那种经历成了他们所预想的良好服务中的意外事件。

在东方航空经历过不快的旅客会说：“又是东方航空。”这成了他们所预料的糟糕服务的再现。

东方航空并不是没有努力过。几年前，东方航空招聘了几位一流的营销专家，全力进行改革。它是第一批“给飞机换装”、“提高食品质量”和“精心打扮空姐”的航空公司之一，目的是提高自己的声誉。

20年来，我们一直提及东方航空的名字问题，直到它在1989年3月按照破产法第11章倒闭为止。弗兰克·博尔曼（Frank Borman）在担任东方航空总裁期间，曾写信给我们，承认公司的名字“多少带点地方性，而且在某些情况下难以引起全国注意。”但他又指出，“这个名字已经叫了47年了。”一个坏名字不管用了多少年也不会变成好名字。

东方航空在花钱方面也不吝啬。年复一年，它的广告开支在全行业中一直名列前茅。最近一年，东方航空仅广告费就达20000000美元。

尽管它花了这么多钱，你对东方航空是怎么看的？你认为它的航线都有哪些？沿东海岸向北或向南，飞往纽约、波士顿、费城、华盛顿、迈阿密，对吧？

此外，东方航空还飞往圣路易斯、新奥尔良、亚特兰大、丹佛、洛杉矶、墨西哥的阿卡普尔科和墨西哥城。

我们从东方航空的一个目的地印地安纳波利斯来看看东方航空所面临的问题。东方航空从印地安纳波利斯向北飞到芝加哥、密尔沃基、明尼阿波利斯等地。向南飞往路易斯维尔、亚特兰大、劳德代尔堡。偏偏就没有往东的航线。

再有，东方航空还有一条经营了30多年的飞往波多黎各首府圣胡安的豪华航线。过去，在该市场上，它的份额最大，后来，美航收购

了泛加勒比（Trans Caribbean）航空公司。到如今，谁成了圣胡安航线的老大？当然是美航。

你不会把“人类之翼”的头衔挂在一家地区性航空公司的名下。如果让潜在客户选择，他们只会选全国性航空公司，不会去选一家地方性航空公司。



1969年，我们为Mohawk航空做了一场报告，说明他们为什么应该换一下公司名称（Mohawk若用在发型上是个好名字，用在航空公司上则不然）。1972年，Mohawk与Allegheny合并后，我们又敦促这家合二为一的公司换个名字。我们的论点之一是：“你们正好要重新给一半的飞机喷漆，”且不提那个旧名字还有个外号叫“痛苦的航空公司”。可惜他们不听，还是用Allegheny这个名字。（Allegheny、Piedmont、Ozark,为什么那么多航空公司要用山脉的名字来命名？）1979年10月，该公司总算面对现实，把名字改成了USAir航空公司。如

今，USAir在高高飞翔，而东方航空却已坠落。反对意见总是那样：问题不是出在名字上，而是出在产品、服务、价格上。这根本不对。问题出在对产品、服务、价格的认知上。坏名字不会产生好认知。

这个问题虽然发生在航空业里，但它也是人们在区分现实和观念时经常会遇到的难题。许多经验丰富的营销人对东方航空的情况看法恰好相反。

“东方航空的失败与名字无关，”他们会说，“是服务欠佳、食品低劣、行李处理不当以及空姐面无笑容所造成的。”认知就是现实。

你对Piedmont航空公司又是怎么看呢？还有Ozark、Allegheny航空呢？在一项针对常旅行的客人的调查中，3%的人说尽量不坐美国航空，3%不坐联合航空。但是有26%的人说他们尽量不坐Allegheny航空公司的飞机，38%不坐东方航空。

不错，Allegheny航空认账了，改名叫USAir航空公司，甚至连北方中央航空公司和南方航空公司也退让了，两家在1979年合并，变成现在的共和航空公司。等着看它们腾飞吧。

阿克伦的双胞胎

另一个常见的命名问题发生在两家总部设在俄亥俄州阿克伦市的公司身上。

如果一家公司的名字（Goodrich,固特里奇）和同行业中一家大型公司（Goodyear,固特异）相似，它该怎么办？

固特里奇公司问题很多，调研结果表明，它能重新发明轮胎，但从中受益最多的却是固特异公司。

许许多多的公司和固特里奇一样，都需要换个名称。问题是，如何改变公司的名字？最坏的做法是花好几百万美元从外面请一家机构设计名字，这样做能拿到一些花哨的名字，如Agilent、Aventis、Navistar、诺华（Novartis）等（其中，Navistar公司最近又改回到国际（International）这个老名字了）。你通常应该做的是，开发出一个最终能用来做公司名字的产品品牌名称。比如，固特里奇就应该采取这样的战略：推出一个好品牌，最终用它做公司的名称。



固特里奇公司无疑认识到了这个问题，以下是该公司在一年半前的一则广告里对这一问题的解释：

本杰明·富兰克林·固特里奇栽在它的名字上，老天爷太不公道，偏偏让我们最大的对手的名字和本公司缔造者的名字相近，一个叫固特异，一个叫固特里奇，太容易混淆了。

广告的最下面写道："如果你想找固特里奇，就得记住固特里奇这个名字。"

换句话说，这根本不是固特里奇的问题，而是你自己的问题。

固特里奇公司是第一家在美国国内销售钢带子午线轮胎的企业。可是，几年之后，在回答这种轮胎是哪家公司生产的时候，56%的购买者都说是固特异；而该公司并没有在国内市场销售这种轮胎。只有47%的顾客说是固特里奇生产的。

正如阿克伦人所说的那样：“固特里奇发明、凡世通研制、固特异销售。”1968年，固特异公司的销售额为29亿美元，固特里奇公司只有13亿美元，两家的比例是2.2:1。1978年，也就是10年后，固特异的销售额为74亿美元，固特里奇为25亿美元，2.9:1。于是，富者越富，很公平。

固特里奇如今还处于劣势。

然而奇怪的是，失败方的广告仍然随处可见。“我们是另一家公司”这句话在新闻界引起不少关注，但没有引起消费者的关注。单单这个名字就让固特里奇败在强大的对手面前。

托莱多三兄弟

如果阿克伦的双胞胎似乎容易混淆，那就再看看托莱多市三胞胎的麻烦吧，它们是欧文斯-伊利诺伊公司（Owens-Illinois）、欧文斯-康宁玻璃纤维公司（Owens-Corning Fiberglas）和利比-欧文斯-福特公司（Libbey-Owens-Ford）。

这三家都不是小公司。欧文斯-伊利诺伊公司价值20亿美元、欧文斯-康宁玻璃纤维公司价值10亿美元、利比-欧文斯-福特公司则将近10亿美元。

先从欧文斯-康宁玻璃纤维公司的角度看一下这个同名的问题。“欧文斯”通常自然和伊利诺伊州相关，欧文斯-伊利诺伊公司由于是三兄弟中的老大，更有权叫“欧文斯”这个名字。

而“康宁”通常与玻璃纤维相关。附近的纽约州康宁市有一家康宁玻璃制造公司，它也是一家身价10亿的企业，而且成功地把“康宁”这个名字牢牢地与玻璃这个概念连接到了一起。

那么，给欧文斯-康宁玻璃纤维公司还剩下什么呢？

玻璃纤维。

这也许就是该公司在广告中说“欧文斯-康宁就是玻璃纤维”的缘故。换句话说，如果你想买玻璃纤维，只要记住“欧文斯-康宁”就行了。

如果该公司把名字改为“玻璃纤维公司”（Fiberglas Corporation），事情要容易得多，这样的话，如果你想买玻璃纤维（fiberglass），只要记住“玻璃纤维公司”就行了。将通用名称转化为一个品牌名，使消费者把注意力集中到公司的主要业务上。

如果你的名字叫休伯特、埃尔默、东方、固特里奇或欧文斯-康宁玻璃纤维该怎么办？改掉它。

道理虽说如此，改名字的事却不常见，大多数公司认为它们现有的名字含有太多权益，“我们的顾客和雇员决不会接受新名字的。”

1992年，欧文斯-康宁玻璃纤维公司接受我们的建议，给公司换了个名字。不幸的是，他们用的新名字恰好和我们的建议相反：去掉了“玻璃纤维”，改成“欧文斯-康宁公司”。

OWENS CORNING

叫奥林（Olin）、美孚（Mobil）、优耐陆（Uniroyal）和施乐这些名字怎么样？叫埃克森公司又如何？就在几年前，埃克森还叫……来着。

EXXON

有史以来最顺利的公司改名过程当属把新泽西标准石油改为埃克森了。这其中有个3关键点：（1）公司的规模。目前，埃克森是美国

第四大公司，而且与美孚公司合并后，应该成为全美第二大公司。你如果是家大公司，改变公司名称可以引起媒体的极大关注。换言之，媒体会为你做宣传工作。（2）“埃索”和“埃克森”这两个名字相似。预期客户会在心智中把两者联系在一起。（3）“埃克森”这个新名字在街头随处可见。数以千计的加油站在一夜之间换了名字，准会在汽油消费者心智中留下深刻的印象。

且慢，诸位还记得埃克森原先叫什么来着？不对，它原先不叫埃索（Esso）、也不叫汉布尔石油（Humble Oil）或恩杰伊（Enjay）、尽管它以前的确在营销活动叫过这些名字。

埃克森公司的旧名字是新泽西标准石油公司（Standard Oil of New Jersey），有意思的是，它的名字才改了没几年，而且也没为此花多少钱。

坏名字是负资产。名字不好，情况只会变得更坏。名字好，情况往往会变得更好。

混淆不清的“大陆”

你知道价值39亿美元的大陆集团有限公司（The Continental Group Inc.）和价值31亿美元的大陆公司（The Continental Corporation）之间的区别吗？只有在知道大陆集团是世界上最大的罐头制造公司而大陆公司是一家大型保险公司之后，许多人才弄清了两家之间的区别。

“呵，原来一家是大陆罐头公司，另一家是大陆保险公司。现在我知道这两家公司都是干什么的了。”

企业为什么要放弃“罐头”和“保险”这两个词，却喜欢用“集团”和“公司”这两个不说明问题的词呢？答案显然是它们不只是卖罐头或保险。

然而，用一个毫无意义的名字就能建立身份吗？不大可能，尤其是别的公司也在用“大陆”这个名字的时候，如大陆航空公司，接着还有大陆石油、大陆电话和大陆谷物等，且不提大陆伊利诺伊公司（顺便提一句，这些全都是身价数十亿美元的公司）。

再设想一下，如果经理对手下的秘书说“给我接通大陆公司的电话”时，这位秘书该怎么办。

这还不只是限于“集团”或“公司”的范围。仅仅在曼哈顿一地的电话簿上，就有235个名称里有“大陆”二字。

大陆集团和大陆公司如今都不再是独立的企业了。大陆集团把名字改了回来，还叫“大陆罐头”，并且变成了一家奶制品和包装企业——Suiza食品公司的分部。可是，这些公司从不接受教训。最近，大陆谷物公司把名字竟然改成了大陆集团联合公司（Conti Group Companies）。

过犹不及的名字

名字太形象、太具指向性，有时会过犹不及，尤其是用在大众消费品领域。

来看看瘦身产品间的竞争。以米德·强生公司（Mead Johnson's）的Metrecal和Carnation's公司的苗条（Slender）为例。

尽管Metrecal抢先上市，在营销上取胜的却是苗条。

苗条这个名字指明了使用该产品的好处，比Metrecal有效得多，因为后者是一台IBM计算机发明的词。

不过，在大众消费的低热量产品上，你千万要小心。无热量（NO-Cal）软饮料决不会有很大成功。谁会去饭馆要一份无热量可乐？坐在旁边桌子上的人很容易这样去想：“那胖子。”



健怡可乐的推广活动可能是有史以来最有里程碑意义的失误之一。可口可乐公司其实并不需要一种新的低热量可乐，因为它早就有一个地位领先的低热量可乐品牌了，那就是Tab（健怡可乐推出时，Tab的销量已经超过低糖百事32%）。公司只把天冬甜素[1]用在健怡可乐里，这样做恰恰把Tab这个品牌送上了绝路。而且健怡可乐现在的销售已经下滑（Mountain Dew成功地跃居第三，成为排在老配方可口可乐和百事可乐之后的最大的软饮料公司）。像可口可乐这样的加糖软饮料还能在市场上风光多久？谁还会去喝一种既没营养也不含矿物质、只有150空卡的“提神液体”呢？从可口可乐过渡到Tab会比从传统可乐过渡到健怡可乐容易得多，因为Tab没有“低热量”这个词所含的负面意义。

如果要一杯Tab会好得多。

“每次必喝的Tab送到后，”《纽约时报》最近写道，“纽约大学的这位校长便坐下来开始吃工作午餐。”

假如知道记者也会去那家饭馆，这位校长会不会要一份“健怡可乐”？

林顿·约翰逊担任总统期间，在他的内部电话上有一个专门点Fresca饮料[2]的按钮；尽管人人都知道这件事，但他好像并不在乎。

给低热量和低价产品起名字一定要小心，在暗示其好处时话别说过头。一旦含义太露骨，反而会把潜在客户给赶跑了。

[1] 一种低热量代糖物质。——译者注

[2] 含有微量卡路里的健怡饮料。——译者注



第10章　无名陷阱

“我要去LA，”公司经理会这样说：“然后还得去一趟纽约。”人们为什么管洛杉矶叫LA，却很少有人管纽约叫NY？

使用W U而不用西部联盟的情况只出现在该公司内部。原因之一是：公司内部的人觉得用字母缩写比直呼其名更时髦。于是，在西部联盟，你不仅会听到人们用WU，还会听到用WUCO（念做“吾酷”）来简称西部联盟公司（我们当然知道这种叫法，因为我俩为该公司干了十多年）。把内部的行话翻译成局外人能明白的语言，这是客户的广告和公关公司的工作之一。

“我在GE干了几年后，又去了西部联盟（Western Union）。”为什么通用电气公司被称作GE，而西部联盟公司却极少被人叫做WU？

人们常常把通用汽车公司叫做GM，把美国汽车公司叫做AM，却几乎无人称福特汽车公司为FM。

发音缩写

这里面有一个原则，叫做发音首字母缩写。

“Ra-di-o Cor-po-ra-tion of A-mer-i-ca”（美国广播公司）长达12个音节，怪不得大多数人都用三个音节的简称R-C-A。

“Gen-er-al E-lec-tric”（通用电气公司）有六个音节，所以大多数人都用两个音节的G-E。

“Gen-er-al Mo-tors”（通用汽车公司）往往首字母缩写为GM，“A-mer-i-can Mo-tors”（美国汽车公司）常被人称为AM，而“Ford Mo-tor”（福特汽车公司）却几乎无人叫它FM，因为只要说出一个音节的“Ford”就足够了。

如果没有发音上的便利，大多数人不会去用首字母缩写的。纽约和NY都是两个音节，所以NY这个首字母缩写常常用在书面上，却很少用在口头上。

“Los An-ge-les”（洛杉矶）有四个音节，所以常常被首字母缩写为LA。请注意，“San Fran-cis-co”有四个音节，却很少被首字母缩写为“SF”。为什么？因为大家用了一个非常合适的双音节词（Frisco）作为旧金山的首字母缩写。这也是大家不管“New Jersey”（新泽西）叫“NJ”而是叫“Jer-sey”（泽西）的缘故。

如果既可以用一个词也可以用一组首字母做名称，两者的音节又一样多，人们总是愿意用词而不是首字母。

音节的长短有时不像表面上那样简单。缩写WU看上去比“西部联盟”这个名称短很多，而实际上两者的音节一样多：Dou-ble-U U, West-ern Un-ion（除了W以外，所有的英文字母的发音都只有一个音节）。

客户选择公司名称倾向于发音导向，而他们谈论的这家公司的看法却不同。公司是视觉导向，为了提升名字的视觉效果费尽周折，却没有考虑到它听上去如何。

视觉缩写

商业人士也会落入同样的陷阱。最先发生变化的是姓。假如有个叫埃德蒙·杰拉尔德·布朗（Edmund Gerald Brown）的年轻人在通用制造公司（General Manufacturing Corporation）开始进入管理层，他的名字在公司内部信件和备忘录里立刻会从普通雇员共用的GMC变成E.G.布朗。

不过，要想出名就别用首字母缩写，这一点大多数政客都很明白。假如我们这位埃德蒙·杰拉尔德·布朗当上了州长，他会自称杰里·布朗而不是E.G.布朗。E.M.肯尼迪和J.E.卡特则自称为特德·肯尼迪和吉米·卡特。

事情总是越变越糟。我们在1980年写这本书的时候，《财富》500强名单上只有27家“无名”公司，现在却有了44家。以下是这些公司的名单：AMP、AON、AT＆T、BB＆T、BJ’s Wholesale Club、CBS、CHS Electronics、CMS Energy、CNF Transportation、CSX、CVS、DTE、EMC、FDX、FMC、FPL、GPU、GTE、IBP、IMG Global、ITT Industries、KN、LG＆E Energy、LTV、Holding、TIAA-CREF、TJX、TRW、UAL、US Bancorp、U.S.Foodservice、USG、U.S Industries、U.S.Office Products、USX和VF（你不得不佩服有家公司居然自称TIAA-CREF。不知道TIAA-CREF怎样才能变成一个家喻户晓的名字）。

FDR和JFK又是怎么回事呢？该原理的例外是，一旦你成了天下第一、名声远扬，名字再用缩写就不会有歧义了。富兰克林·德拉诺·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt）和约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪（John Fitzgerald Kennedy）只是在出名之后才使用首字母缩写的，而不是在这之前。

其次发生变化的是公司名。一开始用于保存文件和节省打字时间的书面缩写最后会变为成功的代号。

如IBM、AT＆T、ITT、P＆G、3M等。有时，能否名列《财富》500强似乎取决于公司有没有众所周知的缩写名称，即向世人表明你已获得成功的符号。

于是，我们如今有了RCA、LTV、TRW、CPC、CBS、NCR、PPG、FMC、IC Industries、NL Industries、SCM、U.S.Industries、AMF、GAF、MCA、ACF、AMP、CF Industries、GATX、UV Industries、A-T-O、MAPCO、NVF、VF、DPF、EG＆G，还有（信不信由你）MBPXL。

它们都不是微不足道的小公司，都名列《财富》500强榜单，如果从此榜单中挑选出使用全名的公司，你会发现，这些公司更知名。

它们都不是些微不足道的小公司，而是目前在《财富》杂志500家最大工业公司名单榜上有名的企业。名单上最小的公司EG＆G去年的销售额就达3.75亿美元，有雇员13 900人。

如果挑选出在《财富》500强名单中紧挨在每一个使用缩写名的公司之后的企业，你会发现它们是：Rockwell International（洛克威尔国际）、Monsanto（孟山都）、National Steel（全国钢铁）、Raytheon、Owens-Illinois、United Brands, American Cyanamid, Reynolds Metals, H.J.Henz（亨氏）。Interco, Hewlett-Packard（惠普），Carrier, Marmon, Polaroid（宝丽莱）、Diamond International（戴梦得国际）、Blue Bell（蓝铃），Sperry＆Hutchinson, Witco Chemical, Spencer Foods, Pabst brewing, Cabot, Hart Schaffner＆Mark, Culter-Hammer, Gardner-Denver, Questor, Arvin Industries和Varian associates.

哪份名单上的公司知名度更大些？当然是那些用全名的公司。

有些使用缩写的公司如RCA和CBS也为人熟知，但是它们就像FDR和JFK一样，这些公司在使用缩写以前就已经广为人知了。

为证实这一现象，我们借助《商业周刊》的一份订阅名单就用“全名”和用“缩写”的公司搞了一次调查，结果表明使用全名更好。

看到GE这两个字母时，你脑子里就会联想到“通用电气”。说说你能记住的缩写（如JFK、FDR、IBM，等等），再看看自己能否记得它们的含义。通常，只要是能记住的缩写，你就能说出其含义。只有使你的名字出名之后，才能使你的简称出名。

调查对象对用“缩写”的公司的平均知晓率为49%，而对比组对用“全名”的公司的平均知晓率为68%，高出19个百分点。

是什么原因驱使大公司采取这种自杀性行为？其中一个原因是，公司最高管理层已经看惯了印在内部备忘录上的公司首字母缩写，很自然地以为人人都知道MBPXL。另外，他还误解了像IBM和GE这样的公司取得成功的原因。

成功无捷径

公司只有在广为人知之后才能使用缩写。GE这个首字母缩写显然能使人在心智里联想到“通用电气”这几个字。

不管怎样，人们必须知道全称才能理解首字母缩写。联邦调查局和国内税收署在美国家喻户晓，因此我们一看到FBI和IRS这两个缩写就能马上联想到这两个政府部门。

但是，对HUD的反应就慢多了。为什么？因为大多数人不知道这个住房与城市发展部（Department of Housing and Urban Development）。因此，这个部门若想提高知名度，首先得提高“住房和城市发展”这个名称的知名度。想只用HUD这个缩写来走捷径是没什么效果的。

自然，作为一家公司，RCA如今已不复存在：它被通用电气买下了。公司简称即便能在短时间内代表一定的含义，从长期来看，这样通常会削弱公司的地位。我们预计在上几页里提到的“无名”公司当中，有许多会逐渐出局，通常是被更强的竞争对手买下。绝不要在这个问题上犯傻。首字母缩写会削弱品牌甚至公司名声。

同样，通用苯胺与薄膜公司（General Aniline＆Film）不是个很有名的企业，公司把名字改成GAF的时候，就注定这家公司不会出名了。如今，GAF按照法律手续正式将名字改为首字母缩写，大概再也没法让潜在客户了解公司的原名了。

不过，很多公司都使用了首字母缩写。它们没有想过如何在人们心智里给自己定位，因而成了风尚的受害者。

毫无疑问，当今的风尚是“首字母缩写”。一看到RCA，人人都知道它代表美国广播公司。所以，该公司能够用这个缩写来激发深植于人们脑中的“美国广播公司”这几个字。

既然RCA已经成了合法化名称，以后还会有什么事情发生？不会有了，至少在今后10年左右的时间里不会有了。这些词语早就深植在千百万人的心智中了，而且会永远在那里扎根。

可是，下一代潜在客户会怎样呢？他们看到RCA这个陌生的缩写会怎么想？

它会不会指“罗马天主教大主教区”（Roman Catholic Archdiocese）？

定位是终生的事业，是长期的过程。现在取的名字，其效果也许要到很多很多年之后才会显现出来。

心智靠耳朵运转



“心智靠耳朵而不是靠眼睛来运转的。”这是本书提出的最有用的基本观点之一。你在脑子里存入图像之前，先得把它转化成声音。我们研究过的每一次成功的定位项目都是以听觉而非视觉效果为主导的（如“往小里想”、“安飞士是第二”，等等）。这不是说不能用图像或画面，而是说用这些图像的目的是为了让文字进入人们的心智。

名字选择错误不断，其主要原因是公司经理们每天都生活在纸张的海洋里：信件、备忘录、报告。在施乐复印机创造的大海里游泳的

时候，很容易忘记心智是靠耳朵来运转的。要想说出一个词，我们先得把字母转变成声音。这就是初学者在看书时嘴唇会动的原因。

你小时候是先学会说话，后学会阅读的。学习阅读是个缓慢又费力的过程，要通过将词语大声读出才能把书上的词和已经储存在脑子里的发音联系到一起。

相比之下，学说话比识字要省力多了。我们直接把声音存在脑子里，随着思维灵活度的提供，就能用不同的组合方式把它们重新说出来。

长大一些后，你学会了把书上的字迅速转变成大脑需要的口头语言，这一过程快得使你根本意识不到它的存在。

然后你从资料上得知，80%的学习是通过眼睛进行的。当然是这样。但是，阅读只是学习过程的一部分。许多的学习来自于视觉线索，这种学习过程和传统意义上的阅读没有关系，比如通过“阅读”身体语言便能了解别人的情绪状态一样。

在阅读文字时，书面词语只有通过脑子里的视觉——听觉转化机制从字面转变成听觉意义才能被理解。

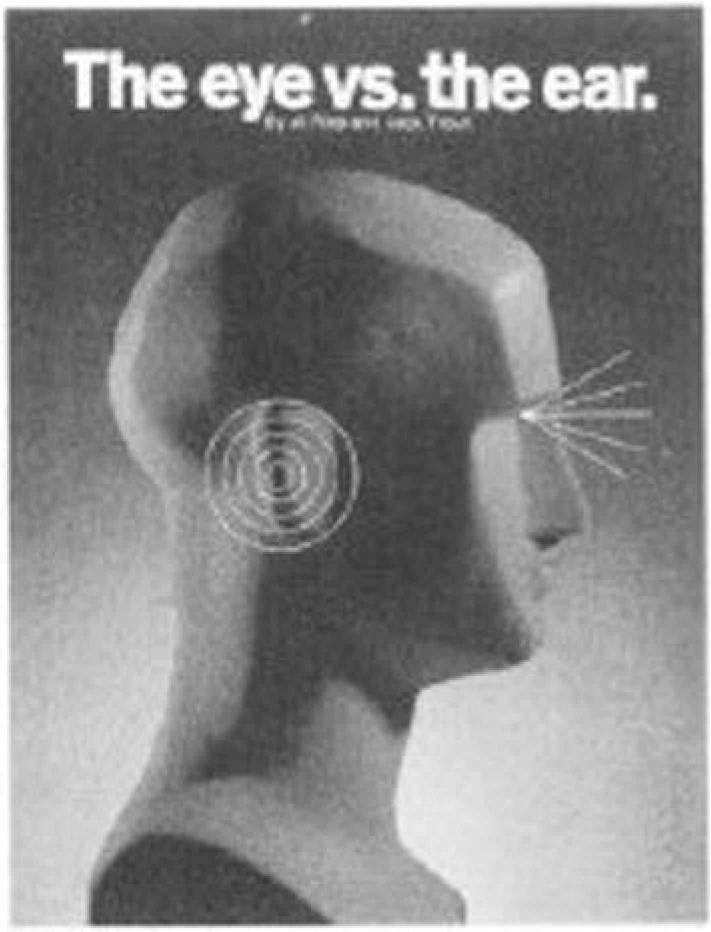
同样，音乐家要学会一边看乐谱一边听在自己脑子里产生的声音，就像听到有人在乐器上弹奏那个曲调似的。

然而，许多广告公司仍然推崇视觉效果。它们喜欢制造出稀奇古怪的图像，而这种图像只会分散公众的视觉注意力。

不妨试试默背一首诗，你会发现朗诵容易得多。

这就是为什么不光是名字还包括标题、口号和主题都应该从听觉上加以检验的原因，即使你打算只把它们用在印刷材料上，也应这样做。

我们后来运用这个观点为广播广告局做了一份题为“眼睛vs.耳朵”的演讲。广播才是真正的主媒体，“口碑”则是主要的传播工具。具有讽刺意味的是，实际上当今整个广告业都以视觉广告为主体。“一图当千字”成了麦迪逊大街上的行业口号（这正是可口可乐用北极熊、百威啤酒用蜥蜴、劲量电池用兔子作为产品形象的缘故）。



你觉得休伯特和埃尔默这两个名字不好听吗？如果有这种感觉，那你一定试过把这些书面的词语转换成发音了。这是因为休伯特和埃尔默看上去并不差，只是听起来不顺耳。

从某种意义上说，纸媒体（报纸、杂志、户外广告）先行，广播随后的做法实在不可恭维。电台广播才是首选媒体。平面广告则抽象得多。

如果把信息设计到广播广告里之后再印刷出来，效果就会“听上去更好”，可是，我们通常是反其道而行之，先做成平面广告，然后才在收音机里播放。

过时的名称

公司放弃全称，启用首字母缩写的另一个原因是，名字本身已经过时。RCA公司除了收音机之外，还制造许多别的产品。

那么，联合鞋业机器公司（United Shoe Machinery）的情况如何？它当时已经发展成了一家大型联合企业。但是，由于进口货所占比重持续增长，美国国内的制鞋机械市场不断萎缩，该公司找了一条简便的出路，把自己的名字改成USM公司，从此以后便在市场上销声匿迹了。

史密斯-科罗纳-马钱特公司（Smith-Corona-Marchant）也是一家丧失公司名称的企业，由于公司与人合并，史密斯不再生产“科罗纳”和“马钱特”牌产品，便决定把企业名称简化为SCM公司。

随着岁月的流逝，AT＆T这个名字也在弱化。其中的“电话”还在，而“电报”如今已经成了过时的字眼。

SCM和USM大概都是为了避开由于旧名称过时所带来的不便才改用首字母缩写。然而，实际结果恰好相反。

人们如果不从潜意识中挖掘联合鞋业机器公司的这个名称，便无法记住USM这个缩写。

RCA、USM和SCM至少在音节上比原有的名字短。不然，问题会更大，而且要大得多。玉米产品公司（Corn Products Company）把名称改为“CPC”之后，发现很少有人辨认得出CPC这个名字。这个缩写在发音上并不比“Corn-Pro-ducts”短，都是三个音节。所以，CPC这个

首字母缩写在之前很少有人用。诸位不妨问一下该行业的人知不知道CPC国际公司，看看他们是否会说“啊，你是说玉米产品（Corn Products）公司吧？”

在我们这个到处使用首字母缩写的社会里，心智提出的第一个问题是：“这些首字母缩写代表什么？”

人们见到AT＆T这几个字母时会说：“啊，美国电话电报公司。”

可是，如果看到TRW，人们脑子里会产生什么反应？显然，不少人还记得汤姆逊·拉莫·伍尔德里奇公司（Thompson Ramo Wooldridge）。TRW身价30亿美元，常出现在媒体上，也做了许多广告。如果它用全名而不是首字母缩写，那些广告是否效果更好呢？

有些公司把首字母连成串。你能记住VSI公司的子公司D-M-E公司吗？

我们不是说公司不应该改名。恰恰相反。世上没有永远不变的东西。时代在变，产品会过时，市场起起落落，企业合并也是常事。时候一到，公司必须给自己改名字。

美国橡胶公司（U.S.Rubber）是一家全球性企业，它销售的许多产品并非是用橡胶做的。伊顿·耶尔-汤恩公司（Eaton Yale＆Towne）是几家企业兼并而成的，结果弄出来一个名称复杂的大公司。

“索科尼-美孚”（Socony-Mobil）则肩负着一个沉重的名字“索科尼”，它原先代表纽约标准石油公司。

这些名字都出于营销上的合理理由而被改掉了。“立足于过去”的老方法产生了USR公司、EY＆T和SM有限责任公司这样三个怪胎。

相反，“忘记过去”树立了三个崭新的现代公司形象：优耐陆（Uniroyal）、伊顿（Eaton）和美孚（Mobil）。这三个名字的营销效果不言自明。三家公司成功地忘掉了过去，把自己定位在将来。

因果不分

尽管问题重重，公司对首字母缩写的迷恋依然如飞蛾赴火。当今世界各地的IBM们的成功似乎证明首字母缩写是有效的。这种典型因果不分的思维由来已久。



公司最好在成功以后再买“湾流”（Gulf-stream）V型喷气式飞机。不能颠倒这个过程，先买下飞机，然后想当然地认为这就会使你获得成功。你只有使自己出名后才能用简称，不能把这个因果关系给颠倒了。

国际商用机器公司（IBM）富有且闻名（因），所以，只要你提起它的首字母缩写，人人都知道你指的是哪家公司（果）。

如果你企图把这个过程颠倒过来，它就不管用了。你不能指望一家小有成就的公司使用首字母缩写后（因）就名利双收（果）。

这就如同买豪华汽车和公司专用飞机使公司名利双收一样。你首先得取得成功，才能有钱获得额外利益。

从某些方面说，首字母缩写热代表了一种为了表面上的认可，甚至不惜影响沟通效果的欲望。尽管做了那么多宣传，许多妇女依然认为ERA是一种洗涤液，而非美国宪法的《平等权利修正案》（Equal Rights Amendment）。

再看看以下两家航空公司所采取的截然相反的命名战略。

泛美航空公司（Pan A-mer-i-can Air-lines,七个音节）这个名字的发音很长，于是公司决定将其首字母缩写为“泛美”（Pan Am,两个音节），这比叫缩写PAA强多了，因为PAA比较难记。

环球航空公司（Trans World Air-lines,四个音节）的发音其实比现在使用的TWA（T-Dou-ble-U-A）还要短一点。那么，难道TWA的知名度不高吗？高，但那是靠每年花出的3 000万美元广告费。

自从我们写这本书以来，TWA在市场上损失惨重（去年这家航空公司的营业收入为33亿美元，减少了3.53亿）。一系列的损失是从1988年开始的，那是它最后一年盈利。1992年，TWA申请破产。靠首字母缩写建立品牌如同在沙地上盖楼。“别急着下结论，”批评我们的人通常会说。“真正的关键在人、在服务，不在名称。”那为什么不好的服务总是发生在名字起得不好的航空公司里？

但是，尽管TWA的广告费比两家强大的对手——美航和联航都高，调查结果却表明，愿意选择它的旅客只有后两家的一半。TWA这个缩写名称效果不好就是其中原因之一。

环球航空公司（Trans World Airlines）应该使用什么名字？

当然是“环球”（Trans World），只有两个音节，短小精悍。

首字母缩略词名称与电话簿

有些公司很走运。可能是精心设计，也可能是凑巧，它们名称的首写字母可以形成首字母缩略词。例如，菲亚特（Fiat,全称为Federation Internationale Automobiles Torino,联合国际汽车制造公司）和萨比娜（Sabena,全称为Société Anonyme Belge d'Exploitation de la Navigation Aérienne,比利时航空工业股份有限公司）。

各种组织常常选择含有意义的缩拼词。仅举两例CARE [1]（Committee for Aid and Rehabilitation in Europe,欧洲救助与康复委员会）和EST [2]（Erhardt Sensitivity Training,艾哈特敏感性训练）。

有些公司就不那么走运了。通用苯胺与薄膜公司把名字改为GAF时，显然没有想到这个缩拼词听上去很像“gaffe” [3] 这个词。怎么听怎么像。

人们经常忽略的另外一件事是，在取名字的时候如何在电话本中找到它。因为很少在电话本中找自己的名字，所以不会发现要想找到它有多难。

以USM公司为例，在曼哈顿的电话本中，有7页的号码都以US开头，所以，你要在US平版印刷公司和US天然产品公司之间某处才能发现它。

但是，它其实并不在那里。US代表美国，而USM中的US什么也不代表。按照字母排列标准，电话公司把所有缩写都放在前面了。



另一家公司的简称SAP，也是个带有不好含义的缩写词[4]。该公司眼下固然很成功，因为它生产的ERP软件在当今的高科技领域里十分畅销。但从长期来看，这一名称本身可能会影响公司的业绩。Baan也是一家面临类似问题的同行业公司。以上两个名字都不如Sappi那么糟糕，它是世界上最大的再生涂膜纸生产商。

一般来说，这个位置很不利。我们从R中选些例子，RHA工业公司、RH清洁公司、RH化妆品公司等，以RH开头的公司有27个。

幸好，越来越多的公司开始认识到这个无名陷阱的种种危害。像MBPXLs这样的首字母缩写会越来越少的。

我们当时的观点是错的。正如我们在早些时候写文章说过的那样，首字母缩写名称至今还在使用，而且不见减少。

[1] 意为关心。——译者注

[2] 听上去像ease,指轻松舒适。——译者注

[3] 意为失态。——译者注

[4] SAP有“笨蛋”的含义，Baan与ban（禁止）一词的发音相似，Sappi与Sappy（愚蠢）一词同音。——译者注



第11章　搭便车陷阱

我们以一个名叫复方Alka-Seltzer的产品为例，看看我们能否想象出它是怎么得到这个名字的。

一群毛头小子围坐在会议桌旁，讨论给一种专门用来与Dristan和康泰克竞争的新型感冒药命名。

“我想出来了，”哈里说，“就叫它复方Alka-Seltzer吧。这样，我们就能利用我们每年已经为Alka-Seltzer这个名字花出的2 000万美元广告费了。”

“好主意，哈里。”于是，又一个省钱的方案马上被接受了，省钱的方案通常是这样。

而实际情况又如何呢？这种新产品不但没有挤进Dristan和康泰克的市场，反而转过来吃掉了Alka-Seltzer原有的一部分市场。



顾客很容易被弄糊涂。他们对“复方Alka-Seltzer”的第一反应就是，它是在Alka-Seltzer的基础上改进的产品，而不是一种新型感冒药。于是，公司把其中的“Plus”设计得更大。其实，它本该给这个品牌起一个全新的名字。

通常复方Alka-Seltzer的生产商还会重新设计包装瓶，结果Alka-Seltzer的市场变得越来越小，而复方Alka-Seltzer的市场却越来越大。

还不如就叫复方Bromo-Seltzer Plus呢。这样就能抢走竞争对手的业务了。

企业集团

在产品时代，事情要简单一些，因为每家公司都只生产一类产品。知道了名字就知道了公司的业务：

标准石油、Singer音响、美国钢铁、纽约中央铁路、米高梅电影，等等。

但是，科技发展创造了新的机遇，各公司纷纷开始把业务扩大到新的领域里。

于是，便有了企业集团，即不专门生产任何东西的企业。通过开发或收购，这种联合企业随时都可能打入任何一个它认为有钱可赚的领域。

以通用电气公司为例。它从飞机发动机、核电站到塑料制品，什么都干。

RCA公司则从事卫星通信、固态电子组件制造和租车业务。

普通纸复印机领域的情况跟大型主机相似。施乐首先进入心智并且在复印机市场上占据主导地位之后，一批大公司突然出现：IBM、柯达、3M、必能宝和Addressograph-Multigraph.这些公司都没有成功，原因和主机领域没有几个小公司成功一样，它们的名字在人们的心智中代表的是另一种的定位。IBM代表大型主机、柯达代表着照相胶片、3M代表了胶带、必能宝代表了邮资机、Addressograph-Multigraph曾代表打印机。能利用现有的名字搭便车，为何还要起新名字呢？为的是能在人们心智中建立一个新的定位。

许多人对联合企业嗤之以鼻，认为公司该“干什么就干什么”。可是，联合企业提供的资本使市场上的激烈竞争得以维持。假如没有那些联台企业，美国就会变成一个半垄断的国家。

以办公复印机为例。普通纸复印机的先锋施乐公司如今面临着来自计算机制造商（IBM）、胶片公司（柯达）、矿业公司（3M）、必能宝（Pitney-Bowes）和Addressograph-Multigraph的竞争。

联合企业在通过并购不断扩大的同时（如RCA买下了赫兹、ITT买下了安飞士），也提供了维持增长和竞争所需的资金。

否则，等公司创始人退休或去世以后，各种赋税将使公司无力维护自己的地盘。

公司的生存周期一般从某位有个好主意的企业家开始，一旦成功，你看着吧，仅死亡和税收这两件事情就会使公司最终被联合企业收购。

两种不同的战略

由于各公司靠两种不同的战略（内部开发和外部并购）发展壮大，因此两种不同的“命名”战略也由此演变而来。公司尊严决定了它采取的战略。

普华永道是我们最喜欢的保持尊严的名字，合并各方谁也不丢面子。[1]



即使在今天，赫兹和安飞士依然是两个有影响的品牌，因为它们在人们心智中代表着明确的定位，而买下它们的那两家联合企业（RCA和ITT）的品牌却不如它们。如果把你的名字用在你所有的产品上面，时间久了会削弱你的实力。

公司在内部开发出一种产品之后，通常会把公司名称作为产品的名称。例如，通用电气计算机。

公司通过外部并购而获得一种产品之后，通常会保留其原有的名称。例如，RCA保留了赫兹这个品牌名，ITT保留了安飞士。

但并非总是如此。

斯佩里-兰德公司（Sperry-Rand）在内部开发出一个计算机系列后，起名为Univac.施乐公司通过并购进入计算机制造领域后，却将原来的“科学数据系统”改名为“施乐数据系统”。

抛开其自我意识不说，公司在什么时候该用公司名称，又在什么时候该起个新名字呢？（你不能完全不在乎公司尊严。试一试劝说通用电气公司不在新产品上使用GE二字，你就会知道公司自我意识问题有多大。）

既然通用电气好像违反了这本书里的许多原则，它为什么仍然能这么成功呢？这很可能是人们向我们提得最多的问题。实际上，这其中有许多原因。（1）通用电气是一家有108年历史的公司，早在很少有竞争的年代就深入人心了。（2）通用电气是美国第五大公司。强者通常总是正确的。（3）通用电气只聚焦自己数一数二的业务。（4）通用电气的竞争对手们大都也像通用电气一样是大型联合公司，没有定位聚焦。（5）通用电气避开了同质化竞争的未来型业务，如软件、

计算机、电信、网络、移动电话，等等。还应该注意的是，通用电气没有把全国广播公司（NBC）改名为GE广播公司（GBC）。如果你的公司有108年历史，如果你的公司是美国第五大企业，如果你的业务在该行业里数一数二，或者如果你的公司愿意放弃未来，那就采用通用电气的战略吧。

GENERAL
ELECTRIC

选择名字的原则为什么至今依然难以确定，查尔斯·林德伯格综合征就是个中原因。

如果你是第一个进入人们心智的，起什么名字都管用。

如果你不是第一个，而且又不选一个合适的名字，那就是灾难性的。

国际商用机器公司（IBM）对计算机产品来说是个坏名字，因为IBM在潜在客户的心智里占据的是打字机的定位。

但这没关系。IBM是第一个生产计算机的，所以不管怎么说，它们还是能赚大钱（赚大了）。

通用电气公司对计算机产品来说也是个坏名字，而且它又不是第一个进入该领域的，所以赔了大钱。

尽管现在的斯佩里-兰德公司不怎么有名，把Univac用来命名计算机却非常不错，所以，Univac继续在计算机业务上为斯佩里-兰德公司赚取利润，而通用电气公司却在许多年前就离开了计算机领域。

[1] 普华永道会计师事务所（Price Waterhouse Coopers）是国际四大会计师事务所之一。它是普华（Price Waterhouse）和永道（Coopers＆Lybrand）于1998年合并组建而成。——译者注

分而治之

为了说明使用与公司名称相独立的名字的好处，不妨比较宝洁公司和高露洁-棕榄公司的战略。

你会发现在高露洁-棕榄的产品线中有许多是用公司名称命名的品牌，比如：高露洁牙膏、高露洁一次性剃须刀、高露洁100口腔消毒水、高露洁牙刷和高露洁牙粉。还有棕榄牌洗涤剂、棕榄快速剃须刀、棕榄剃须膏和棕榄牌肥皂。

宝洁公司的产品线中却看不到一个用公司名称命名的品牌（消费者都知道，Proctor是“铁”的意思，Gamble是“赌博”的意思）。

所以，宝洁公司小心翼翼地给每一项产品定位，单独命名使它能在人们心智里占据一个特殊的位置。例如，汰渍能使衣服“洁白”、Cheer能使衣服“白上加白”，而Bold则能使衣服“鲜亮”。

宝洁的品牌少于高露洁-棕榄（宝洁有51个主要品牌，高露洁-棕榄有65个），业务量却是高露洁-棕榄的两倍，利润则是它的三倍。有意思的是，尽管眼下嘲笑宝洁的广告成了麦迪逊大街上的一种时尚，宝洁每年的利润却比全美国6 000家广告公司的利润总和还要多。

让我们说什么好呢？宝洁公司在为产品单独起名字方面退步了许多，并且也去凑品牌延伸的热闹（它们最近一次做法是把“玉兰油”

品牌延伸为化妆品的一个通用品牌）。那么，宝洁的生意最近好吗？当然不好。

新产品需要新名字

用一个广为人知的名字命名一个刚上市的产品几乎是必错无疑的。

原因很明显。一个名字之所以广为人知是因为它代表着某种事物。它在潜在客户的心智中占据了一个位置。真正广为人知的名字应该处在一个定义清晰的阶梯的最高处。

要想让新产品获得成功，就应给它立一个新阶梯。新阶梯，新名字。就那么简单。

然而，不使用广为人知的名字就会面临很大压力。“妇孺皆知的名字已经深入人心。我们的顾客和潜在客户都知道我们和我们的公司，所以，如果用我们的名字命名新产品，他们更容易接受。”大多数人都相信这种说法。

施乐公司花了将近10亿美元买下了一家名字非常好、利润颇丰的计算机公司——科学数据系统公司，它在这之后干了些什么？没错，它把该公司的名字——“科学数据系统”改成了“施乐数据系统”。

为什么？显然是因为施乐这个名字更好、知名度更大。施乐不仅更知名，而且还有一套营销秘诀。施乐是商界的“灰姑娘”，施乐不可能犯错误。

跷跷板原则

从顾客心智出发，就能看出错误所在。

这实际上是跷跷板原则：一个名字不能用来代表两个彼此完全不同的产品；一个上升，另一个就会下降。

施乐代表着复印机，不是计算机。

就连施乐公司也知道这一点。

“有意思。你看起来不像台施乐机器”，它自己的一则计算机广告上的标题如是说。

“这台施乐机器不能复印”，另一则广告说。

你肯定知道，任何一台施乐生产的机器如果不能复印准会出麻烦。这就像免费搭乘泰坦尼克号一样。施乐公司剥离其计算机业务时，花费达8 440万美元。



施乐公司的这则计算机广告提出的是问题，不是答案。多年来，施乐的计算机公司亏损了好几十亿美元，最后终于放弃了这项业务，转而把自己定位为“文档公司”。不能用来复印的机器算不上是它的产品。

亨氏是什么？它过去代表的是泡菜。亨氏公司拥有泡菜的定位，市场份额最大。

后来，公司让亨氏代表番茄沙司。此举也很成功。亨氏如今是番茄沙司领域的领导者。

可是，跷跷板的另一头怎么样呢？瞧瞧，亨氏自然把泡菜方面的领先地位拱手让给了Vlasic.

要想取得成功，施乐公司就得让施乐代表计算机。这样做对一家拥有复印机地位的公司、一家90%的业务来自复印机的公司来说合适

吗？

亨氏公司的规模和名望都超过Vlasic和Gerber公司，但Vlasic的泡菜销量超过了亨氏，Gerber的婴儿食品销量也超过了亨氏。有名望的大公司通常难以竞争得过规模较小，但定位明确的公司。规模并不重要，重要的是定位。



施乐不仅仅是一个名字，它是一个定位。和舒洁、亨氏、凯迪拉克一样，“施乐”代表了一个有着巨大、长远价值的地位。

要是有人企图抢占你的地位，那就够糟糕的了。要是你自己放弃了它，那就太悲惨了。

匿名的价值

企业总想搭便车的原因之一是，它们低估了匿名的价值。

在政治、营销和生活当中，没有名气也是一种资源，但过多的宣传很容易将其浪费掉。

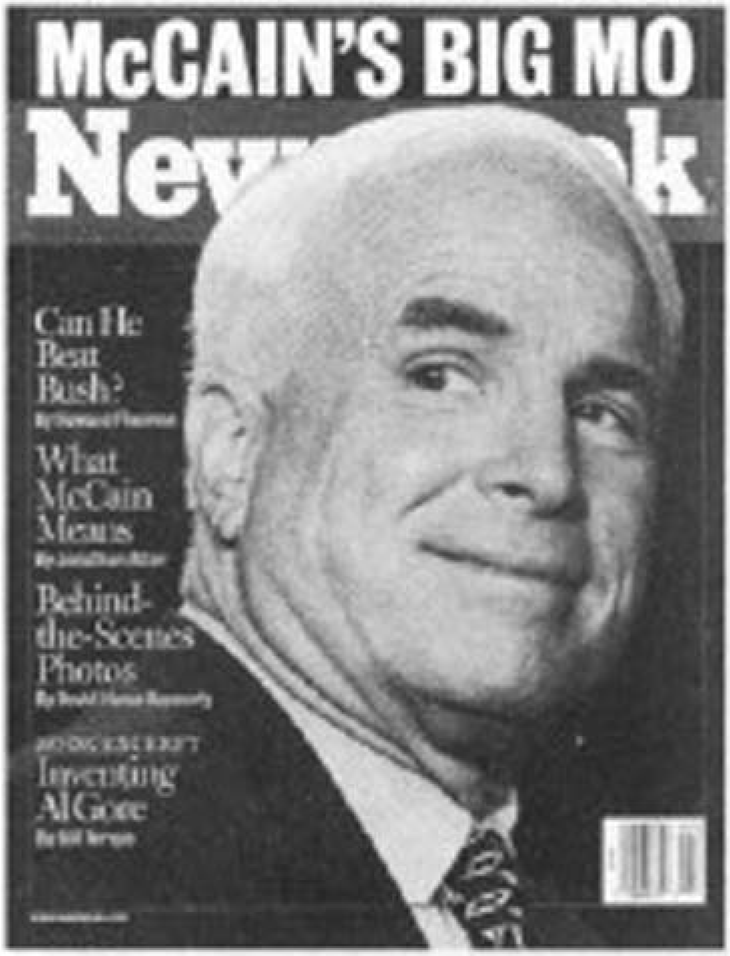
政界有句老话说，“无名之辈敌不过炙手可热的人物”，不过，现在可以。

“无名之辈”吉米·卡特在一大群名人之中迅速崛起，说明政治角逐已经今非昔比，旧时的至理名言不再管用了。

理查德·尼克松也许是世界上最出名的政治家。可是，几乎任何一个无名之辈都有可能打败他。著名政界人物如贝拉·阿贝朱格和克里福德·凯斯（Clifford Case）之流的落败，也证明了光出名是不够的，你需要有一个定位。一个不会使你走入窘境的定位，就像年龄之于凯斯参议员、独断专行之于阿贝朱格夫人那样。

公关如同吃饭，最让人胃口大减的莫过于一顿丰盛的大餐；最能削减一个人或一项产品公关潜能的莫过于一篇全国性杂志上的封面文章。

媒体每天都在寻找与众不同的、全新的年轻面孔。



“无名之辈”约翰·麦凯恩（John Mc Cain,美国参议员，2000年竞选总统候选人未果）的迅速崛起，说明无名小卒在宣传方面所具有的优势。另一方面，史蒂夫·福布斯（Steve Forbes）由于在1996年的大选中声名远播，到了2000年，他的宣传优势便大打折扣。在我们看来，麦凯恩的失败原因是，他没有好好想一想怎么样改进自己的定位。乔治·布什是个“有同情心的保守派”，约翰·麦凯恩是什么样的人，代表着什么？满足所有人的需求在政界也行不通。

在和媒体打交道的时候，你得保存好自己的匿名资源，直到你准备好使用它为止。你在用它的时候，要全力出击。记住你的目的不是宣传，或是建立声誉，而是为了在潜在客户的心智中建立一个定位。

一家拥有一项不知名产品的不为人知的公司从公关宣传上得到的效果，要比一家拥有名牌产品的著名公司大得多。

“到了将来，人人都会出名15分钟，”安迪·瓦霍尔（Andy Warhol）曾预言道。

你的15分钟来临时，就要充分利用每个60秒。



第12章　品牌延伸陷阱

如果写一部过去10年的营销史，其中最为重要的趋势非品牌延伸莫属。所谓品牌延伸，就是把一个知名产品的品牌用在一个新产品上（这就是“搭便车”陷阱的终极版本）。有了Dial牌肥皂，随后就有Dial牌除味剂。有了Life Savers糖果，接着又出来Life Savers口香糖。

舒洁牌卫生纸之后便是舒洁牌纸巾。


CLEAR

近年来较为愚蠢的品牌延伸案例之一是米勒清爽啤酒。

就像当年谢尔曼将军横扫佐治亚州那样，品牌延伸横扫了整个广告和营销行业，而且理由恰当。

逻辑都在品牌延伸这一边：经济学理论支持它，行业认可它，消费者也接受它，它能降低广告成本、增加收入，并有利于公司形象。

由内而外的思维方式

正如我们说过的那样，逻辑都在品牌延伸那一边。但不幸的是，真理却不是。

品牌延伸有什么不对的？这纯粹是明确而又固执的由内而外的思维结果，大体可以描述如下：

“我们生产的Dial牌肥皂是市场上销量最大的洗衣皂。顾客一看到Dial牌除味剂就知道它很了不起，它是Dial牌肥皂的生产商制造的。”

“此外，”关键就在这句话上，“Dial是一种香皂。顾客会期待我们生产一种优质的腋下除味剂。”总之，Dial肥皂的顾客会购买Dial除味剂的。

但是请注意，如果品牌延伸的是同一品类，整个推理是如何发生变化的。

拜耳公司“发明”了阿司匹林，并且多年来一直在销售这种领先的止痛药品牌。但是，该公司的人不会没有注意到“泰诺”在采用“反阿司匹林”战略方面所取得的进展。

成年男人（我们不能想象成年女子也会犯同样的错误）围坐在董事会办公室的会议桌旁做出决定，把他们生产的新型对乙酰氨基酚产品叫做“不含阿司匹林的拜耳止痛药”。这个品牌能从“泰诺”手里夺走市场吗？不太可能。



于是，拜耳公司推出了一种对乙酰氨基酚产品，名叫“不含阿司匹林的拜耳止痛药”。这时，过去购买“泰诺”和其他对乙酰氨基酚类产品的人也许就回头买“拜耳”，因为它是头痛药里的领先品牌。

可是，这两个战略都不管用。

Dial仍然拥有庞大的肥皂市场份额，它的除味剂份额却非常小。

拜耳公司的不含阿司林产品在对乙酰氨基酚药品市场上的份额也微不足道。

由外而内的思维方式

我们不妨从潜在客户的角度看品牌延伸，对这个问题进行逆向思考。

Dial和拜耳在潜在客户的心智里都拥有稳固的定位。

可是，在人们心智里拥有定位意味着什么？意味着某个品牌名称变成了通用名称的替代物或代名词。

“来一瓶可口可乐。”

“拜耳放在哪儿？”

“把Dial递给我。”



拜耳公司没有放弃努力。不含阿司匹林的拜耳品牌失败后，它又推出了“拜耳优质产品系列”，包括五种不同的止痛药品，全都不含阿司匹林，而且都用拜耳命名。公司花了1.1亿美元宣传“拜耳优质系列”，但第一年的销售额只有2 500万美元。

定位越稳固，这种替代现象往往就发生得越加频繁。有些品牌的定位已经强大到了变成通用名词的地步，如玻璃纤维、富美家（Formica）、Jello、舒洁、邦迪、山咖，当然，“通用型”品牌名称比较玄，必须小心谨慎，以免“山姆大叔”把你的东西给没收了。

从传播的角度看，通用型品牌名称非常有效，可以一举两得。你一旦有了通用型品牌名称，就可以不去考虑品牌，只需宣传该品类就够了。

“咖啡让你睡不着？那喝山咖牌吧。”（你从中可以看到律师的重大影响。如果没有多余的“牌”这个字，主题还能更加突出。）

“给你的家人吃低热量的Jello[1]，别再吃蛋糕或馅饼了。”

从潜在客户的角度来看，品牌延伸不利于通用品牌名称，它使这类品牌在人们心智里的清晰印象变得模糊，使得顾客想要阿司匹林的时候不能再用拜耳来替代，想买肥皂时也不提Dial了。

从某种意义上说，品牌延伸使潜在客户认识到，拜耳实际上只是一个产品名称而已，品牌延伸摧毁了拜耳在人们心目中的高级阿司匹林的地位，同样也打破了人们把Dial看做是香皂，而不仅仅是一种香皂的品牌名称的认知。

JC彭尼与永久

实际上打入人们心智的根本不是产品，而是该产品的“名字”，潜在客户就是用这个名字与产品特征挂上钩的。

因此，如果某种汽车蓄电池名叫永久（Die Hard），而且西尔斯百货商店说它能维持48个小时时，你便有了一个钩子把“维持时间长”这个特点挂在上面。

西尔斯公司在推出永久牌蓄电池时是世界上最大的零售商，永久自然也就成了美国销量最大的汽车电池。我们敢肯定，当时在西尔斯公司内部有许多人会问：“为什么不叫它‘西尔斯’牌电池？”



不过，如果蓄电池的名字叫JC彭尼，而且零售商说它从不需要加水，你会有一个非常弱的钩子来挂这个特点（且不提公司名与产品名相混的问题）。

具体而言，名字就像刀尖，它能开启人的心智，引入信息。产品有了合适的名字，就能填补空位，并且在那儿长驻。

所以说，为什么JC彭尼公司要叫它的电池JC彭尼牌呢？也许还有其他像“永久”这样能不胫而走的词可供选用。

你如果采用“由内而外”思维方式，就很容易看出其中的理由。“我们公司叫JC彭尼，受到各种各样买主的高度尊重，其中包括蓄电池的买主。我们要把公司的名字用在该产品上，这样就能使所有人一看就知道它是谁生产的，明白它是特别出色的产品。”

下一句最关键：“电池上用了JC彭尼这个名字，潜在客户就知道上哪儿去买它了。”

“好主意。”于是，又一个合情合理的由内而外式决策诞生了。

可是，如果换个角度看，这个名字就没有任何意义了，因为潜在客户的心智不会这样考虑问题，他们是从产品的角度想问题的。

在品牌喜爱度方面（即在潜在客户心智里的蓄电池阶梯上），永久位于最顶层，而JC彭尼却低了好几层。这一现象应该不足为怪。

像JC彭尼这样的大型零售商不是也销售大量的蓄电池吗？当然。不过，正如人人都知道的那样，许多名字起得不好的产品尽管也销售得不错，却不是因为它的名字的缘故。

另一方面，潜在客户不是也很难记住永久电池只能在西尔斯商店买到吗？是的，这是西尔斯的问题，不是每个想买永久电池的人都能想到这一点的。不过，最好还是先在潜在客户心智里占据一个位置，然后再考虑如何解决零售方面的问题。

在定位过程中，走两点之间最短的捷径未必就是最好的战略。现成的名字并不总是好名字。

由内而外的思维方式是通往成功的最大障碍，由外而内的思维方式则大有裨益。

[1] 英文中，“果冻”即为Jello.——译者注

看待名字的两种方式

消费者和制造商看问题的方式完全不同。

在亚特兰大人的眼里，可口可乐不是一种软饮料，你信不信？对制造商来说，可口可乐是一家公司、一个品牌名称、一个机构和一个合适的工作地点。

对消费者来说，“可口可乐”却是一种带甜味、加二氧化碳的褐色饮料。倒在杯子里的东西叫做可口可乐，而不是由一家名叫可口可乐的公司制造的可乐类饮料。

营销人往往知道的太多。他们知道包装罐上印的是罐内饮料的品牌名称（有时也是制造商的名字），它是可口可乐公司生产的可乐。那么，该公司为何不能推出由可口可乐公司而不是雪碧公司生产的柠檬-青柠味的饮料？当然能，但是这样会使潜在客户觉得很不适应。对于喜欢可乐的人来说，可口可乐就是可乐。印在罐上的品牌名称只是在告诉人们装在里面的东西叫什么，它是正宗货。玩弄这些概念是在冒险。



装在阿司匹林瓶子里的那些药品是拜耳。而不是一家叫拜尔的公司生产的阿司匹林（当然，公司的名字叫斯特林制药公司（Sterling Drug），不叫拜耳。所以，按理说，不含阿司匹林的拜耳只能叫“不含阿司匹林的斯特林”）。

通用型品牌名称的长处在于它与产品本身密切相关的一致性。在消费者的心智里，拜耳就是阿司匹林，其他阿司匹林品牌都成了“拜耳的模仿者”。

可口可乐的那句著名口号“正宗货”利用的就是这一点，即潜在客户往往把第一个进入其心智的产品放在显要的位置上，并认为仿效的产品不如原创的产品。

如果买不到可口可乐、舒洁或拜耳，或者其他品牌价格要便宜得多，潜在客户也许会买别的品牌。但是，拜耳等品牌依然在他们心智里占据着稳固的定位。

但要注意的是，同一个顾客在买一种叫做“不含阿司匹林的拜耳”的产品时会出现什么情况。如果“拜耳”是一种阿司匹林，它怎么会不含阿司匹林呢？

拜耳缓释阿司匹林、拜耳抗凝血感冒片、拜耳不含阿司匹林止痛片，每一种拜耳系列的品牌延伸都在削弱该品牌的阿司匹林地位。

正如你可能会预料到的那样，拜耳在止痛药市场上的份额正逐年下降。

蛋白质21是什么

蛋白质21（Protein 21）牌香波也许是“品牌延伸”陷阱的一个典型例子。

1970年，Mennen推出了一种名叫蛋白质21的洗发护发素二合一产品，该产品很快就在洗发水市场上夺走了13%的份额。

接着，Mennen经不住品牌延伸的诱惑，不久便推出了蛋白质21常规和特殊配方的定型水，分有香味和无香味两种，还有蛋白质21护发素（两种配方）和蛋白质21香水。为了不让你记住往头发上抹的是什么东西，Mennen公司还销售专供男士使用的蛋白质29。

难怪蛋白质21在洗发水市场上的份额从13%跌到了2%，而且注定还会继续跌下去。

虽然听上去不可思议，但是品牌延伸思想至今还在包装食品行业里开疆扩土。

最容易毁掉一个品牌的做法是品牌延伸。要不是Mennen公司把蛋白质21这个名字用在定型水和护发素上，它现在很有可能成为一个著名品牌。



Scott是什么

再以Scott在纸产品中的定位为例。在销售额达数十亿计的纸巾、纸尿布、纸餐巾和其他纸制消费品市场里，Scott市场份额最大。但是，当年它在自以为强大的领域里实际上却很弱小。

Scott纸巾、Scott卫生纸、Scott纸面巾、Scott纸餐巾甚至Scott纸尿布，所有这些名字都削弱了Scott的基础。用Scott这个名字的产品越多，它对广大消费者的意义就越小。

以Scott卫生纸为例，它原本是卫生纸市场上的第一品牌。后来，宝洁公司推出了Mr.Whipple和其他品牌的卫生纸。如今，Scott卫生纸落到Charmin之后；你可以料想，Scott系列的其他产品随时也会垮掉。

这是卫生纸的当前市场份额分布情况。一度曾是领先品牌的Scott如今落到了第三位。但问题实际上更加严重。你如果失去了领先地位，那你失去的不只是一部分业务，还失去了你的渠道能力，失去了你的利润，失去了你的声誉。在营销中，只有领导地位才是最强大的地位。

Charmin	30%
Northern	14%
Scott	12%
Angel Soft	11%
Cottonelle	10%

在Scott案例中，所占市场份额大并不意味着公司就拥有领先地位。更重要的是在人们心智里占据的份额要大。家庭主妇在购物单上写上“Charmin、舒洁、Bounty和帮宝适”这几个字，我们就能确切地知道她打算买什么产品、而Scott在购物单上不代表任何东西。

从定位的角度看，Scott这个名字总会被忘却，因为它没有牢固地占稳任何产品阶梯。

Scott公司已经开始认识到自己的错误之处。它推出的一个新品牌Viva纸巾大获成功，Cottonelle卫生纸同样业绩不错。

Life Savers是什么

Life Savers牌口香糖也是一个品牌延伸的失败案例。可以这么说，它还在咬紧牙关坚持着。

在这个案例中，品牌延伸仍符合逻辑。

Life Savers公司的执行副总裁在《纽约时报》的一篇文章中解释了这一战略，“我坚信，把强有力的现有品牌转用在一项具有类似特点的新产品上，这是一个提高成功率的好办法。”

接着，他又介绍了Life Savers糖果的特点：“我们与消费者的对话表明，‘Life Savers’这个品牌名称传递的意思不仅是中间带个圈的糖果，它还意味着好滋味、超值享受和可靠的质量。”

不全是如此。如果你问“什么品牌意味着好滋味、超值享受和可靠的质量”，有多少人会说“是Life Savers”。没人会这样说。

那么，如果你问“中间带个圈的糖果叫什么名字？”

大多数人会说：“叫Life Savers.”

那么，品牌延伸的结果又如何？Life Savers牌口香糖的市场份额从来没有超过一位数。它属于那些你如今再也见不到的品牌之一，因为它在1978年就悄然失踪了。

过去，电视上的商业广告总是说：“这糖真好吃，可是中间的那个洞到哪去了？”

当然，那个洞根本不在糖里，而是在营销战略上。

具有讽刺意味的是，Life Savers有限公司在口香糖方面取得了巨大成功，即在泡泡糖领域。

不过，它不叫Life Savers牌泡泡糖。



我们对品牌延伸问题深有感触，于是便在1984年3月7日的《纽约时报》上就这一主题打出了一则整页广告。“是什么导致了米勒公司

的好日子每况愈下？”广告说。“是米勒牌清爽啤酒的成功。”历史往往会重演。康胜低度啤酒很快就扼杀正宗的康胜牌啤酒了。眼下，百威低度啤酒的成功正在使老牌百威啤酒的销量大幅下跌。世上没有免费的午餐。

它叫波波洋，是第一个软质泡泡糖品牌（成为第一的优势加上不使用品牌延伸名称的优势）。

波波洋很快取得了成功，其销售额早已超过了Life Savers牌糖果。

波波洋不仅成了销量最大的泡泡糖品牌，还有可能成为所有类型的口香糖当中销量最大的品牌。

什么是永备

许多公司发现，每当新技术来临时，时局总会特别艰难。

过去，在手电筒是主要家用电器的年月里，永备主宰着电池市场。后来出现了半导体和与之相关的众多产品，如磁带录音机和功能更强的收音机等，自然还有使用寿命长的碱性电池。

马洛里公司发现这个机会后，推出了黑、金两色外壳特征鲜明的金霸王牌碱性电池。

联合碳化物公司的人对使用新名字的想法嗤之以鼻，他们说：“我们已经有了电池业里最好的名字了。”



本书出版不久后，我们打电话给联合碳化物公司的广告部经理，建议他的公司应该推出一种使用新名字的碱性电池，得到的回答却是：“我们决不销售不用永备这个名字的电池。”现在又有了劲量（他们只好推出新的品牌，因为金霸王正在把他们推向绝路）。如今，金霸王的销量是永备和劲量的总和，尽管老百姓对劲量的卡通兔子十分着迷。在电视智力竞赛节目《21》上，有位参赛者痛失10万美元，因为他把那只兔子说成是金霸王的了。

不对。如今，金霸王电池的销量超过了永备公司生产的碱性强力电池了。为了应对金霸王的成功战略，永备公司显然认为他们只能仿效金霸王的黑、金两色图案，同时在外壳上让“碱性强力电池”这几个字比“永备”商标更加显眼。

金霸王电池外壳上只用粗体字突出了“金霸王”的字样，无须再说“碱性强力电池”，因为“金霸王”本身就意味着碱性强力电池。

这自然就是定位的精髓所在：用你的品牌名称代表通用名称，从而使潜在客户不经意中就把品牌名称当成了通用名称。

但是，人们似乎从直觉上认为品牌延伸是正确的，所以唯一能抵御其诱惑的方法就是研究营销史上典型的品牌延伸失败案例。

这些例子不难找到，是一些坐失良机的传奇故事。

100毫米的失败

第一种100毫米超长香烟是什么牌子的?

金边臣（Benson＆Hedges）对吧？它是最有名、销量最大的100毫米香烟。

“金边臣香烟的劣势”打响了这个品牌，把它的名字烙在了烟民们的心智里。人人都知道金边臣是100毫米概念的首创者、发明者。

事实并非如此。第一支100毫米香烟是金牌长红（Pall Mall Gold），但金牌长红公司陷入了“品牌延伸”陷阱。

金边臣公司趁机而入，抢占了长支香烟的地位。

你不必第一个打入市场也能成为大赢家，但你必须在人们心智中成为第一。Pall Mall Gold的品牌延伸失误使金边臣得以成为人们心目中的第一种100毫米香烟。



你会认为Pall Mall Gold错失的这次良机可能让他们对品牌延伸失去信心。

没有。正如我们说过的那样，主张品牌延伸的道理正风行天下。

于是我们现在有了清凉型Pall Mall Gold,超淡Pall Mall Gold和轻型Pall Mall Gold.名称的混乱影响了Pall Mall Gold老品牌的销量。

以清凉型Pall Mall Gold为例。这家公司认为品牌延伸的理由无懈可击。“清凉型香烟如Kool和Salem占据的市场份额都越来越大。如果我们也有一个清凉型品牌，我们就能从这个不断扩大的市场上分得一杯羹。”

清凉型Pall Mall Gold上市之后，销量从来没有超过Kool的7%。

Pall Mall Gold在1964年还是美国的第一香烟品牌。

1965年，Pall Mall Gold公司第一次实施品牌延伸，销量就落到了第二位。从此之后，Pall Mall Gold在美国香烟市场上的份额逐年下降。

1964年为14.4%，现在则比1964年又下降了一半还多。

品牌延伸的逻辑也可以反过来讲。既然传统品牌占据了一大块市场份额，你会推出一个非清凉型Kool?

当然不会，因为Kool原本就是清凉型香烟。Kool就意味着清凉型，就像拜耳代表阿司匹林一样。

这对Kool来说是件好事，因为大多数现有的品牌都成了品牌延伸的猎物。

如今，一家货色齐全的烟草商店里会有100多种不同的品牌（包括延伸产品在内）。烟草业生产了大概175种品牌。这么多牌子还不把人弄晕了（烟雾不仅对香烟营销人员的肺有害，也肯定对他们的心智有害）。

自然，万宝路和温斯顿（Winston）这两个领先品牌早就延伸出了轻型、100毫米和清凉型品种。所以，根据品牌延伸理论，你觉得这两个品牌会不会步Pall Mall Gold的后尘？或许吧，不过在盲人国里，独眼龙就成了国王。

我们应该为如今成为世界销量最大的香烟品牌万宝路的成功说上几句。实际上，所有的香烟品牌都设法吸引过女性消费（既然大多数烟民都是男性，女士似乎就成了扩大业务的机会所在）。菲利普·莫里斯公司却反其道而行之。他们把精力放在塑造男人中的男人即牛仔形象上面，从而确立了其男性地位。骆驼的形象是什么？有谁知道？温斯顿的形象是什么？也没人知道。万宝路的形象是什么？它是一种男人抽的香烟，却在女人当中也是销量最大的。

能向领导品牌发起挑战的还剩下哪几家了？几乎所有的主要香烟品牌都已经品牌延伸到极限了。

也许香烟公司和烟民需要的是这样一句话：“警告：品牌延伸有害利润。”

玉米油衰败记

另一个坐失良机的案例发生在人造黄油领域。

万宝路品牌延伸了吗？当然了。但问题该这么问：如果菲利普·莫里斯公司把投入延伸产品“清凉型万宝路”、“中焦油万宝路”和“轻型万宝路”上的资源投到新品牌上，收益会不会更高？我们认为会。但是，由于我们俩都反对抽烟，所以但愿他们不采取我们的建议。随便问一句，你觉得有多少牛仔会去抽清凉型香烟？



Fleischmann’s是玉米油制作的人造黄油里的领先品牌，销量也最大。

但是，第一个玉米油人造黄油品牌是Mazola.这是逻辑把你引入歧路的一个典型例子。

Mazola原先是液体玉米油领导品牌的名字。如果推出玉米油人造黄油，还有比Mazola玉米油人造黄油更合乎逻辑的选择吗？有了Mazola牌玉米油，便会有Mazola玉米油人造黄油。其他的都已成为历史。

如今，Fleischmann’s才是第一品牌。

奇怪的是，严格地说，Fleischmann’s是一个延伸产品的名字。还记得Fleischmann’s酵母吗？令Fleischmann’s公司感到幸运的是，几乎无人记得这一点，因为现在很少有人自己烤面包了。

后来又有了Fleischmann’s杜松子酒、伏特加和威士忌，都是同一家公司生产的。造成混淆的因素降到了最低点，因为在人们的心智里，酒和人造黄油相去甚远。（谁会真的相信凯迪拉克牌狗食是通用汽车公司生产的？）

咖啡杯争夺战

还有一个坐失良机的例子发生在冷冻干燥咖啡领域。如今，Taster's Choice是此类咖啡中销量最大的领导品牌。

可是，第一个冷冻干燥咖啡叫什么？Maxim，那么，Maxim为什么没有成为第一品牌？这是个阴谋与勇气的故事，也许值得在这里详细地说一说。

过去，通用食品公司以麦斯威尔这个品牌占据着咖啡市场，它的市场份额最大，赚的钱也最多。后来，它发明了一种新的加工方法，叫做“快速冷冻干燥法”。

从表面上看，这一方法似乎能帮助通用食品公司增大它在咖啡市场上的份额。

事实又如何？

通用食品公司开局失利。由于用了Maxim这个从麦斯威尔延伸出来的名字，公司立刻变得不堪一击（Maxim就是Maxwell，明白吗？可大多数人都不明白）。Maxim是个毫无意义的词，没有任何好的含义。

雀巢公司用Taster's Choice [1] 这个名字发起了反攻。这个战略性的名称选得十分高明，就连雀巢公司选择的时机也几乎无可挑剔。

没等对手的Maxim进入咖啡消费者的心智，雀巢就及时地杀进来。

有个不为人知的故事，说的是雀巢公司内部发生的争论，主题是给他们用来与Maxim抗衡的冷冻干燥咖啡品牌起什么名字。公司在瑞士的管理层希望充分利用世界上销量最大的速溶咖啡品牌“雀巢咖啡”这个名称，叫它金牌雀巢咖啡。另一方面，公司在美国的管理部门却坚持要叫它Taster's Choice,并且最终赢得了公司内外的认可。更好的名字加上更佳的战略有时能克服在同类产品中屈居第二的不利因素。



Taster's Choice这个名字还有助于雀巢攻击细磨烘焙咖啡。它在广告里说：“味道和细磨烘焙的咖啡一样。”结果如何？你肯定知道。

Taster's Choice是这场咖啡杯争夺战的大赢家。尽管是通用食品公司发明了冷冻干燥咖啡，并且首先上市销售，Taster's Choice的销量与Maxim的销量却是2:1。

[1] 意为行家的选择。——译者注

护手霜的竞争

还有一个坐失良机的案例发生在护手液领域。事情是从该市场上份额最大的第一品牌杰根斯（Jergens）开始的。

最初，该公司推出了杰根斯特干燥护手液（Jergens Extra Dry），当时别的同类产品都是液状的，只有它是乳膏。这种产品确实是一项重大发明，却被相似的名称给扼杀了，因为潜在客户看不出其中的区别。

但是竞争对手却看出来了。

旁氏公司推出了呵护。这时，这种新型乳状护手液头一回有了名字，在消费者心智里明确地定了位，并且流行开来。

杰根斯公司认识到眼前发生的事情后，自然进行了反击，推出了一个品牌，叫做Direct Aid.



呵护的成功反映了一个重要的定位理念。竞争对手推出的延伸产品往往给了你一次机会。若是用一个专业的品牌与延伸品牌展开竞争，这场竞争通常会按照你的意愿发展。金边臣、Taster's Choice和Intensive Care就是三个典型的例子。

但是，它也和其他坐失良机的企业一样，行动太晚、力度太小，因为营销的胜利成果已经落入呵护手中，如今，呵护成了第一品牌、销量比杰根斯、杰根斯特干护手液和Direct Aid三种产品的总和还多。

可是，它的名称实际上是凡士林呵护，不也是一个品牌延伸名称吗？

没错，可是消费者称该产品为呵护，而不是凡士林，凡士林是一种石油冻，而呵护则是一种护手液。

无糖可乐之战

人们很少有机会看到像无糖百事和Tab这两种采取截然不同战略的产品之间发生的直接对抗。

品牌延伸不易察觉，因为所有的优势似乎都在百事公司这一边。不管怎么说，像百事这样著名的品牌加上描述性形容词“无糖”看来能战无不胜。

此外，无糖百事是头一个上市的。根据定位法则，第一个进入潜在客户心智的品牌拥有巨大的优势，但这不足以克服品牌延伸式名称所产生的不利因素。

你如果信奉品牌延伸，就决不会让本节中所说的事实影响你的信仰。Tab尽管销量超过了无糖百事，从而证实了延伸式名称的不足，百事可乐公司却无视事实，还是我行我素，乐此不疲，继续推行类似的产品，如水晶百事（Crystal Pepsi）、野樱桃百事（Wild Cherry Pepsi）、麦克斯百事（Pepsi Max）和“百事XL”；另外还有轻型百事、百事AM和百事一号（Pepsi One）。这些品牌没有成功的，今后也不会成功。



这场营销战的胜者是Tab.百事这个名字延伸到低糖可乐领域后形成的不是优势，而是弱势。

喝可乐的人认为无糖百事不如传统的百事可乐，Tab却是独立的品牌。

那么，有了Tab出色的营销胜利之后，可口可乐公司有没有遵守定位原则呢？

当然没有。他们开始犯同样的错误来。Tab现在也成了汽水和黑樱桃汁的品牌。他们假如想在这些产品类别中建立品牌，就不该再用这个已经成为无糖可乐的通用型名称的品牌了。

如今轻型百事已成为百事一号。他们还是没有停止胡闹。

失败者如何了？如果输掉一场关键的棒球比赛，教练就得改变战略。百事可乐是怎么做的？

他们又一次犯了同样的错误。推出了轻型百事，一个毫无分量的品牌延伸名称。

逆向品牌延伸

尽管品牌延伸通常是错的，但反其道而行之却可行，人称反品牌延伸“拓宽基础”。这方面最好的例子之一是强生公司的婴儿洗发水。


Johnson's
baby
shampoo

事实上，强生牌婴儿洗发水曾在短时期内一度成为成人洗发水中的领先品牌，后来，强生公司却放弃了这个广告项目，听任该品牌自生自灭。有些产品需要高强度的广告来使其品牌理念继续活在人们的心智里。这一战略不一定能扩大销量，却能使之维持在现有的水平上。然而，用“投资收益率”来衡量广告效益的公司实在是太多太多。

公司通过在成人市场宣传强生牌婴儿洗发水有多柔和，竟然使该产品成为成人洗发水中的领先品牌之一。

请注意这个“拓宽基础”战略的特点：同样的产品，同样的包装，同样的标签，不同的只是用途。

假如强生公司对产品进行了延伸，推出的是强生牌成人洗发水，它就不会取得这样的成功。

拓宽基础的其他例子还有蓝仙姑（Blue Nun），这种葡萄酒的广告说，在吃肉或鱼的时候饮用它最合适。

力木公司将其品牌延伸到了许多品类的产品中——牙膏、地毯清洁液，等等。在这些产品当中，大部分的销售情况充其量业绩平平。问题是，这家公司假如利用其部分技术推出使用新名称的新品类，情况会好多少？含有碳酸氢钠成分的Mentadent牌牙膏的销量就超过了力木牌牙膏。过于迷恋自己的品牌名称，这是公司化美国的通病。



这不是“满足所有人需求”的陷阱的例子吗？不完全是。强生牌婴儿洗发水是第一个也是唯一的一个推销给成人用的婴儿洗发水；蓝仙姑则是唯一的一种被说成在吃肉或吃鱼的时候都可以喝的酒。

其他品牌如果也想采取同样的路子，就不会像这两个牌子那样成功的。

后来又出来了力木牌碳酸氢钠，广告说它适用于冰箱和排水管的保洁。营销做得也非常成功。可是，该公司采用品牌延伸战略推出力木牌碳酸氢钠除味剂后，结果又如何呢？

成效甚微。正像菲利斯·迪勒（Phyllis Diller）说的那样：“只有在你站在冰箱里的时候，它才管用。”

连《哈佛商业评论》杂志也站出来宣布品牌延伸是商界一大忌。为什么谁也不听？

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第13章　品牌延伸何时有效

品牌延伸很流行，这一点毫无疑问。

短期优势

理解品牌延伸问题的关键之一是，把短期效应与长期效应分开来看。酒精是一种兴奋剂还是抑制剂？在短时间里，酒精是兴奋剂，从长期来看，它是一种抑制剂。品牌延伸的作用与酒精基本相同。

品牌延伸能够继续流行的原因之一是，它在短期内确实有一定的优势。

品牌延伸式名字与原先的名字有联系，所以能让人一下子弄明白：“啊，对，无糖可口可乐。”

因此在短期内销量猛增。Alka-Seltzer公司如果推出一种新产品叫“复方Alka-Seltzer”，人人都会去买上一批的。消费者未必去买，但零售商们非买不可。

所以，最初的销售数字相当可观（要想发出价值100万美元的货，你只需向每家超市卖掉价值5美元的东西就行了）。

如果你供应充足，前6个月的业绩会很好。可是，一旦没有再次订购，情况便急转直下。

长期不利

潜在客户在一开始认可延伸品牌之后，绝对不确定到底是不是有这样一种产品。

舒立滋低度啤酒、Pall Mall Extra Mild超柔型香烟、杰根斯特干燥护手霜，这类品牌名称进入或退出人们的心智时都毫不费力，它们几乎不需要潜在顾客的丝毫脑力。

来得快，去得也快。品牌延伸容易被人忘记，因为它们在人们心目中没有自己的独立位置。它们是原有品牌名称的卫星，只会让原有品牌的地位模糊不清，而结果往往是灾难性的。

早在20世纪30年代，罗尔斯顿·普里纳公司（Ralston Purina Company）曾在电台里为“罗尔斯顿1、2、3”大做广告。1代表“粉碎型罗尔斯顿”，2代表“普通型罗尔斯顿”，3代表“速溶型罗尔斯顿”。

1、2、3，全都不复存在了。

传奇人物大卫·奥格威在“白色Rinso/蓝色Rinso染发液”项目上也马失前蹄。

莎莉公司（Sara Lee）曾经想用莎莉鸡肉面之类的产品打入冷冻正餐食品市场。莎莉公司在甜食市场地位显赫，没人不喜欢它的甜食。可是有许多人不喜欢鸡肉面，也不去买，尤其不买莎莉牌的。

于是，莎莉公司退出了冷冻正餐市场；该项目耗费了公司大约800万美元。

几乎人人都试过品牌延伸。《星期六评论杂志》（Saturday Review Magazine）试发行过四种不同版本（艺术、科学、教育、社会），亏损了1 700万美元。

眼下，李维斯公司和布朗鞋业公司正在推出——信不信由你——“李维斯足上系列”。李维斯至今仍是牛仔裤市场上的领导品牌，可这有损于它的定位。



品牌延伸失败的例子很多。今日美国电视节目（USA Today on TV）推出后，第一年亏损了1 500万美元，第二年项目就取消了。但请注意，媒体对该项目的报道根本没有提到品牌延伸是其失败的原因，谈论的总是项目、人才、时机、布景等问题。这本质上是“产品和定位”的问题。我们认为，有了适当的名称和正确的定位，才能使那些最多算得上平平常常的产品和服务取得成功。大多数人认为唯一重要的是产品或服务的质量，这种观点不正确。

现在又出了安飞士花卉、真利时（Zenith）手表、老祖父（Old Grand-Dad）烟草、Bic连裤袜和舒洁纸尿布。

还有皮尔·卡丹牌葡萄酒，自然是既有红又有白的；还有男用香奈尔香水。

“2”似乎是一个颇受青睐的品牌延伸概念。我们不仅有Jaws2，还有Alka-2、Dial 2和Sominex 2。几乎没有一部电影的续集的票房会超过第一部。

就连一些号称精明老道的广告公司也贸然用上了“2”字，于是，我们现在有了奥美2、恒美2、N.W.Ayer 2及Grey 2，等等。



李维斯公司起初推出了一种名叫李维斯定制经典的产品，销量不好；后来又把基本相同的一项产品重新起名为Dockers.如今，Dockers成了全球闻名的品牌，销售额高达150亿美元。

购物单检验法

品牌延伸的经典测验法是购物单。

把你想买的品牌写在纸上：舒洁、佳洁士、李施德林、Life Savers、拜耳和Dial,然后让你的爱人去超市。

这很容易做到。大多数丈夫或妻子都能买回舒洁卫生纸、佳洁士牙膏、李施德林漱口水、Life Savers糖果、拜耳阿司匹林和Dial肥皂。

舒洁毛巾、Life Savers口香糖、不含阿司匹林的拜耳止痛药和Dial止汗剂并没有毁掉该品牌原先的地位，至少目前还没有，因为它们需要一定的时间才能毁掉自己。

再看看这张单子：亨氏、Scott、蛋白质21、卡夫。

你爱人买回来的是亨氏牌泡菜还是番茄酱（或许是婴儿食品）？是Scott牌卫生纸还是毛巾？是“蛋白质21”牌香波、定型喷发水还是护发素？是卡夫牌奶酪、蛋黄酱还是色拉调料？

这种因一个名字代表数个产品而引起的混乱，正在缓慢而又稳步地削弱像Scott和卡夫这些品牌的实力。

就像一个过度膨胀的星球，品牌最终会变成一个燃烧殆尽的空壳；在营销上规模巨大，却不堪一击。品牌延伸之所以祸害无穷，是因为这种疾病潜伏好多年才会发作，是一个缓慢而不易被发现的过程。

以卡夫为例。这个著名的品牌患上了晚期品牌延伸症。卡夫是什么？什么都是，又什么也不是。卡夫在任何产品类别里都算不上是头号品牌。卡夫牌蛋黄酱卖不过好乐门（Hellmann），色拉调料则卖不过Wishbone.

卡夫公司无论在哪个产品类别里拥有领导品牌，都不管它叫“卡夫”。

它生产的奶油干酪叫Philadelphia,不叫卡夫。

它生产的冰激凌叫Sealtest,不叫卡夫。

它生产的人造黄油叫Parkay,不叫卡夫。

卡夫这个名字的长处在哪里？它太分散了。卡夫代表一切，又什么也不代表。品牌延伸是弱点；不是优点。

KRAFT

我们也许对卡夫这个品牌过于严厉了一些。它其实是个像通用电气一样的老牌子，在奶酪领域里很出名，但在其他类别里就不一定了。假如卡夫公司是我们的，我们会把精力放在为新品类树立新品牌上面。

在奶酪方面怎么样？卡夫在奶酪里的确是个响亮的名字，这没有疑问。

它的广告说：“美国人管奶酪叫卡夫。”这真是糟糕的战略。

营销就像赛马。获胜的不一定是好马，全靠马在场上发挥出来的能力。在预购马赛上，获胜的是最劣等马中表现最佳者。在下注马赛上，获胜的才是头等马里表现最佳的。

卡夫在奶酪领域很成功。现在，说说看你还知道哪些奶酪品牌。

卡夫是预购马赛上的获胜者。

只有在没有品牌或者没有知名品牌的地方，你才可以搞品牌延伸。但是，一旦出现激烈的竞争，你就会遇到麻烦。

酒保检验法

除了购物单检验法之外，还有酒保检验法。你如果只说出品牌名，酒保会给你什么？

你要是说加冰J&B，给你的应该是苏格兰威士忌，你如果说Beefeater,得到的准是杜松子酒；如果要一瓶Dom Perignon,端过来的肯定是香槟。

如果说加冰顺风会怎么样？你一准会得到威士忌，但给你的是顺风Sark,还是价格较贵的顺风12年陈酿？

Tanqueray公司曾引起过一阵轰动，它打算用它著名的杜松子酒品牌推出一种伏特加。Tanqueray的伏特加能从绝对和红牌伏特加那里夺走一部分市场吗？绝对不可能。



顺风12是威士忌里的无糖百事，由一个人人皆知的名字顺风和一个描述词12组成。从酿酒业的角度来看，这十分合乎逻辑，可是从酒客的角度看又如何？

你在点加冰芝华士时，是想让所有的人知道你要的是最好的威士忌：芝华士威士忌。

你若想要顺风12，就不能只说顺风。而你加上12后，一点儿也拿不准酒保究竟听到没有，或者同样重要的是，坐在周围的人听到你说

12了没有。

顺风12促销活动对于原先的顺风Sark品牌也毫无裨益。它是在不断地提醒喝顺风Sark的人：你喝的酒质量比较低。

顺风12是在芝华士之后推出的，所以我们本来就不该有多高的期望。不过，早在芝华士之前，美国市场上就有了一种12年的苏格兰威士忌品牌：尊尼获加的黑牌。

当然，芝华士如今的销量与黑牌相比大约是2:1。

“伙计，给我来一份加一丁点儿苏打水的尊尼获加。”


Jose Cuervo
Especial

没有一个品牌能与世长存。许多品类（如服装和酒）中都含有时尚这个因素。过去热门的品牌都是“棕色”酒，如各种威士忌。如今热门的品牌是“白色”酒，如伏特加和龙舌兰酒。如果看到某处的龙舌兰酒比伏特加畅销，我们不会感到意外。我们能看到绝对龙舌兰吗？绝对能。

“先生；要黑牌还是红牌？”

“啊啊，去它的吧。还是来一份芝华士吧。”

顺风12和尊尼获加的黑牌都是升级版的品牌延伸。它们的后果通常是：价格提高了，销量却不好。谁会花高价买低价品牌的东西？

Packard是什么

品牌降级延伸的问题正好相反。降级产品往往能立刻获得成功，其后遗症则发生得晚一些。

第二次世界大战之前，Packard是美国头号轿车品牌，甚至比凯迪拉克还强，在世界各地被看成是身份的标志。

各国首脑纷纷购买防弹Packard车，其中有一辆是为富兰克林·罗斯福总统定做的。它和劳斯莱斯一样，傲慢地拒绝采用小汽车制造商们每年换一个车型的方针。

到了20世纪30年代，Packard公司推出了它第一个降级车型，即价格相对较低的Parckard Clipper轿车。

Parckard Clipper轿车是Packard公司最成功的汽车，销量非常好，结果却毁了公司（说得更准确些就是，它毁了Packard的高贵定位，从而毁了公司）。

Packard公司苟延残喘，在1954年被Studebaker公司收购了。四年后最终消失。

凯迪拉克是什么

你了解凯迪拉克轿车吗？它车身有多长？有几种颜色？发动机是多少马力的？有几种样式可供选择？

对于普通的汽车潜在客户来说，通用汽车公司在凯迪拉克轿车的宣传方面几乎一无是处，但有一点它做的很好，它树立了凯迪拉克的定位：国产豪华轿车中最好的品牌。

在凯迪拉克的Seville问题上我们的观点是不对的。它至今还有市场。也许它没有我们想象的那么小。不过，凯迪拉克的下一个打入微型车领域的项目——凯迪拉克的Cimarron却失败了。但凯迪拉克分公司并没有气馁，它又卷土重来，推出了Catera，“能急转弯的凯迪拉克”。微型凯迪拉克轿车没有一个销量好，因为它与潜在顾客脑子里的观念相冲突：凯迪拉克是大型轿车。



可是，就连通用汽车自己不时也会忘记这一点：对每种产品都会有两种不同的观点。而大多数品牌延伸错误的发生是因为经销商不重视这个事实。

凯迪拉克是什么？尽管这个问题也许会让人感到意外，但是从通用汽车的角度来看，凯迪拉克根本不是汽车，而是公司的一个分支。事实上，它是通用汽车下属的盈利最多的部门之一。

可是，从购买者的角度来看，凯迪拉克是大型豪华轿车。诸位看到其中的问题了吧。

凯迪拉克如果像雪佛兰，就必败无疑。

由于汽油短缺，凯迪拉克开始担心了。于是，为了维持其盈利能力，通用汽车公司推出了一种小型凯迪拉克——Seville.

从短期来看，凯迪拉克分部卖出了许多Seville轿车。可是，从长远看，微型凯迪拉克车与凯迪拉克原本在人们心智里占据的大型轿车的地位发生了冲突。

因此，潜在客户看到Seville时会问：“这还是不是凯迪拉克车？”

从长期来看，Seville不利于对奔驰的挑战做出最有效的回答，后者是另外一家汽车公司的高价品牌，由一家独立经销商销售。

雪佛兰是什么

雪佛兰的确将其领导地位让给了福特，而且在我们看来，是出于以下的原因。雪佛兰试图使自己满足所有人的需求。在过去的20年里，雪佛兰不断推出新品种，其种类超过了福特汽车。比如，雪佛兰眼下正在销售9个车型，而福特只有7个。不过，问题不仅仅是车型数量的多少，福特公司把更多的精力放在它的Taurus车型上。雪佛兰的重点是什么？谁知道？

无论是对汽车还是其他产品，你都可以问你自己一个老问题，从而知道自己在定位上有没有差错。这个问题就是：它是什么？

例如，雪佛兰是什么？是一种陷入“满足所有人需求”陷阱的轿车。一种产品若想让所有人喜欢，最终只会落得个无人问津的下场。

雪佛兰是什么？让我们来告诉你。它是一种既大又小、既便宜又昂贵的汽车。

那它为什么还是头号品牌？怎么没有把领导地位让给福特？

我们对此的回答是：“福特是什么？”福特也面临同样的问题：它也是一种既大又小、既便宜又昂贵的汽车。

福特还有一个问题：它不仅是一辆汽车，还是一家公司、一个人。

有一个福特还好，可是在销售福特的水星或福特的林肯时会遇到真正的麻烦（这正是福特汽车公司在销售高价轿车方面总是阻力重重的原因之一）。

大众是什么

一出品牌延伸悲剧在走到它不可避免的结局之前，通常得演三幕戏。

第一幕是大成功、大突破。这通常是发现一个大空位并且出色地加以利用的结果。

大众汽车的崛起、没落、再崛起的经历是反映认知力量的最有力的故事之一。大众是第一个在人们心智中占据微型车定位的品牌。后来，它往大里想，销量骤然下降。再后来，它又往小里想，销量随即上升。教训是：不要试图改变人们的认知。



大众汽车公司树立了微型车地位，并且迅速地利用了这一突破。“往小里想”也许是有史以来最出名的广告，它毫不含糊地说明了它的定位。

很快，大众的甲壳虫在汽车市场上建立了一个极其稳固的定位。就像大多数最经典的成功故事那样，大众不仅仅是一项产品的品牌名称。

“我开的是大众。”这话不仅是表明说话者拥有的汽车是由谁生产的。“我开的是大众”，谈的是车主自己的生活方式：这是一位务实、对自己的社会地位自信的人，开的是一种简单、实用的交通工具。

买大众的人反对势利眼，乐于贬低那些喜欢在邻居面前炫耀的车主。“1970的大众车型还会更丑。”这话充分表达了这种态度。

第二幕的高潮是贪婪和对无往不胜的向往。于是，大众公司把自己的可靠性和高质量延伸到了个头更大、价格更高的汽车上。延伸到巴士和吉普上。



这对汽车广告来说是个可笑的标题，对汽车公司来说是个可怕的战略。只要看一眼以下的数字就够惊人的了。1965年，大众公司只生产一种车型——甲壳虫，却占据了美国进口车市场的67%。后来，它实行了品牌延伸战略；到了1993年，它的市场份额还不足3%。当然，由于最近又推出了甲壳虫，销量又随着上升。一个尚未得到回答的问题是，假如大众公司这些年来集中精力生产甲壳虫，并且对其不断加以改进，情况会怎么样？

最终出了个Dasher,促销广告说：“大众自豪地进入了豪华轿车领域。”

“Dasher,优雅的大众。”

优雅的大众？广告上说：“豪华的内部装潢，齐全的设施。”这还是大众吗？那个务实、实用的方针出什么问题了？Dasher冲击了大众原有的生活方式。

“我信赖大众，而大众却不信赖自己”，这是大众忠实客户的悲叹。

可是，大众公司不愿意回到从前。“不同的大众，服务于不同的民众。”这则广告是对公司态度的最好总结。如今，大众公司拥有五种使用公司标志的不同车型。

第三幕是大结局。五种车型销量加在一起有没有可能不如一种车型？这不仅可能，而且是事实。

大众汽车从最初的第一进口品牌落到了第四，位于丰田、Datsun和本田之后（更令人心酸的是，本田公司的主题“简单到底”（Keep it simple）好像就是从大众的第一幕里搬来的）。

1971年，大众车占据了35%的美国进口车市场；到1979年，跌到了12%。

早期成功之后品牌延伸，随即幻想破灭，这一程式相当普遍，Scott和大众这样的公司不应坐吃山空，而应去寻找和征服新的领域。那么，它应该如何去寻找新领域呢？有一条明摆在面前的方法：开发一项新概念或一个拥有新定位的新产品，并且给它起一个与之相称的名字。

沃尔沃是什么

许多公司试图实行一种更加合适的品牌延伸形式。它们延伸的不是产品，而是延伸产品背后的概念。

以沃尔沃为例。沃尔沃是什么？

沃尔沃和许多汽车品牌一样，最近也遇上了麻烦，它过去在大型进口车方面拥有一个可靠性好的地位。也可以说它是一种可靠的大型甲壳虫。

沃尔沃的价格昂贵，而且开始销售豪华轿车、跑车、保安车甚至还有客货两用车。沃尔沃成了“有闲阶级的工作车”。



沃尔沃自从放弃豪华、速度和可靠性，决定只强调安全以来，销量开始上升。目前，沃尔沃公司在全世界销售了40万辆车，并且在购买者心目中拥有安全的地位（可惜，它现在又走上了歧途，生产两用

车和双门厢式小客车）。宝马公司过去在建立起“驾驶”定位上也采用了完全一样的战略——“终极驾驶机器”。

那么今天的沃尔沃是什么？它是一种可靠、豪华、安全、开起来很好玩的车。但是，功能越多越好玩这一点并不适用于定位。四个定位加在一起不比一个强。

于是，沃尔沃的销量下降，成了概念性品牌延伸的又一个受害者。

名字是橡皮筋

它可以拉长，但不能超出某个极限。此外，你把名字延伸得越长，它就变得越脆弱（这也许与你想象的恰好相反）。

一个名字应该延伸多长呢？这既是个经济学问题，也是个判断性问题。

假设你要生产罐头蔬菜产品，你会不会分别给豌豆、玉米和豆角不同的品牌？可能不会。从经济的角度上看，这样做毫无意义。

因此，Del Monte的做法也许是对的，它生产的罐头水果和蔬菜都用一个品牌。但请注意，如果有个竞争对手只生产一个产品，情况会怎样？比如，都乐（Dole）牌罐装菠萝。

Del Monte在罐装菠萝产品上根本不是都乐的对手，都乐每个回合都赢。

假设都乐成功地使它的品牌成为香蕉的标志，那么它的菠萝产品会怎样呢？我们又遇到了跷跷板原则，一头是香蕉，另一头是菠萝。

都乐难道不能像Del Monte那样做，既是罐装食品又是新鲜食品的供应商？

当然能，可它要付出的唯一代价就是牺牲它有价值的菠萝销售优势，另外，它还要面对自己是第二个进行品牌延伸这一不利因素。

行事规则

我们称品牌延伸为“陷阱”，不称其为错误。品牌延伸能够产生效益的条件是……

这可是些苛刻的条件：如果你的竞争对手很愚蠢；如果你的销量很小；如果你没有竞争对手；如果你不想在潜在客户心智里建立一个定位；如果你不做任何广告。

事实是，市场上的产品不少，却没几个有定位的。

这就是说，顾客随意买下一个豌豆罐头，对其品牌并没有固定的偏好或定位。在这种情况下，任何一个知名品牌都卖得比任何一种不知名的品牌好。

另外，如果你为之工作的公司生产数千种销量很小的产品（3M公司是这方面一个典型的例子），你显然不可能给每一种产品起一个新名字。

因此，我们提出以下几条行事规则，它们能告诉你什么时候该用延伸品牌，什么时候不该用。

（1）预期销量。有获胜潜力的产品不该用，而产量不大的产品则该用。

（2）竞争。在没有竞争的地方不该用，在竞争激烈的领域里则该用。

（3）广告支持。广告开支大的品牌不该用，广告预算小的品牌该用。

（4）影响。创新产品不该用，一般产品如化学品该用。

（5）经销。上货架的产品不该用，由销售代表上门推销的产品该用。

这是我们经常遇到的情况。我们在做关于品牌延伸之危险的报告时，台下没有人记笔记。等到我们说现在要告诉大家，一家公司在什么时候能成功进行品牌延伸时，台下的听众们立刻纷纷拿起了笔。品牌延伸正是公司及其管理部门想做的事情。我们能够理解这种心态，因为这是定位思维的基础：心智很难改变。对于那些认定品牌延伸是条出路的人来说，要想让他们改变想法也同样困难。



第14章　公司定位案例：孟山都公司

你可以给任何东西定位，一个人、一项产品、一名政客，甚至一家公司。

为什么要给一家公司定位？除了少数以并购为业的大公司之外，谁会去买一家公司？公司为什么要把自己卖掉？卖给谁？

公司的买卖

其实，许多公司都在被买进或卖出，只是名义不同罢了。

新雇员接受一份工作，就等于“买下”了雇用他的公司（该公司实际上是在通过其招聘计划销售自己）。

你喜欢在哪家公司工作？是通用电气公司，还是斯克内克塔迪电器制造公司（Schenectady Electrical Works）？

美国各地的公司每年都在争夺全国重点大学的优秀毕业生。依你看，哪些公司能争取到其中的佼佼者？

没错，是那些在潜在雇员心目中占据最佳定位的公司，如通用电气、宝洁，等等。

某人在买下一份股票时，他实际上买下的是该公司目前和将来之定位中的一份。

某人愿意为那份股票出多少钱，取决于该公司的定位在购买者的心智里有多大分量。

假如你恰好是该公司管理者，给这家公司进行有效的定位对你有许多好处，尽管这并非易事。

名字问题再度出现

首先是名字。尤其重要的是名字。你会相信普尔曼公司[1]在铁路车辆制造业里已无足轻重了吗？

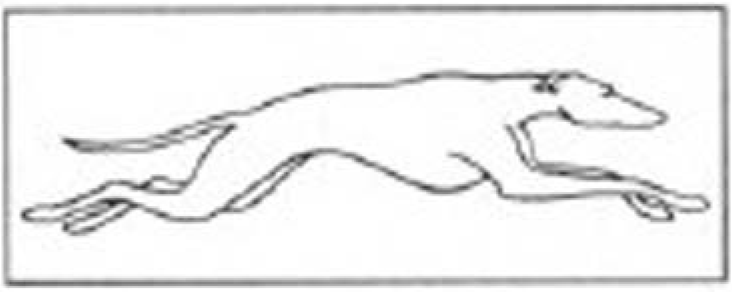
你会相信客车运输收入只占灰狗（Grey hound）公司总销售额的一小部分吗？

Pullman和灰狗这两家公司都发生了巨大的变化，然而，它们在公众心目中的定位却几乎没有变。它们的名字把它们与过去的声誉牢牢地联系到了一起。

它们不是没有试图改变这一点；特别是灰狗公司，它花了数百万美元向金融界宣传自己“不仅仅是一家长途客车公司”。

可是，只要那些两旁带着灰狗标志的客车还在州际公路上来回穿梭，该公司的广告宣传就是一个代价昂贵的错误。灰狗公司如果不想只当一家客运公司，就必须起一个新名字，一个“不仅仅是客运公司”的名字。

灰狗公司花了数百万美元，试图告诉投资人它“不仅仅是一家客运公司”。它如今是什么呢？还是一家客运公司。就这么回事。它不可能通过花钱来改变别人的心智。



即使起了一个合适的名字，公司的定位工作仍未完成，你公司的名字应当意有所指。

[1] Pullman，以其发明者命名的火车豪华车厢。——译者注

名字要意有所指

看看福特，人人都知道福特是一家汽车公司，但福特又是什么类型的汽车呢？

福特不能在某个具体的汽车品类上建立定位，因为它生产所有品类与型号的汽车，包括卡车（它是否应当这样做则另当别论）。

于是，定位问题就集中到了如何在所有类别的汽车上找到一个共性。

公司决定把“创新”当做福特汽车的主要特点，结果推出了“福特有更好的创意”的宣传活动。



福特公司过去有更好的创意，后来又转向目前正在展开的“质量第一”活动。谁在当今汽车业里拥有“优质”地位？我们的猜想是奔驰。它从来没有想过花钱抢占别人拥有的定位。

这不算太坏，但许多公司的宣传计划采取的都是一种陈旧、平庸的办法，其中最为陈旧、平庸的也许当属以人为本的理念了：

“人是我们公司最大的资源。”

“墨西哥湾各州的人，接受挑战吧。”

“格鲁曼公司：我们为自己生产的许多产品感到自豪，更为生产这些产品的人感到自豪。”

难道一家公司的人的素质与其他公司之间就没有任何区别了吗？

当然有。但是以素质更好的人为基础建立定位是另外一回事。

且不管这样说是对还是错，规模较大、经营比较成功的公司里的人素质一般都较高，而规模较小、经营不善的公司里的人一般都是别人挑剩下的。

所以说，你的公司如果在潜在客户心智中的产品梯子上占据首位，你就能肯定，他们同样也会认为你的员工素质最高。

如果你不是首屈一指，却告诉潜在顾客你的员工素质最高，那么，这种自相矛盾的结果通常对你不利。

“如果你那么聪明，那你怎么还没发财？”人们会一再提出与之类似的疑问。

通用汽车公司推出的宣传活动，尤其是“通用-优秀的标志”那个广告，也没有给它带来多少益处。如果你的品牌（如土星、雪佛兰、龙蒂亚克（Pontiac）、奥兹莫比尔（Oldsmobile）、别克和凯迪拉克）体现不出公司的名字，这项宣传活动一般来说等于白做。

GM

MARK OF EXCELLENCE

如果福特公司真的有更好的创意，它为什么不用在市场上去赶超通用汽车，而是用在广告里去打动消费者呢？

如果克莱斯勒公司真的拥有更好的工程技术，它为什么不生产更好的汽车，然后用它们去打败福特和通用汽车呢？

这些疑问实际上并非就是以这种方式提出来的（福特公司可能拥有更好的创意，却仍然屈居第二）。但它们会从潜在客户的脑子里冒出来。

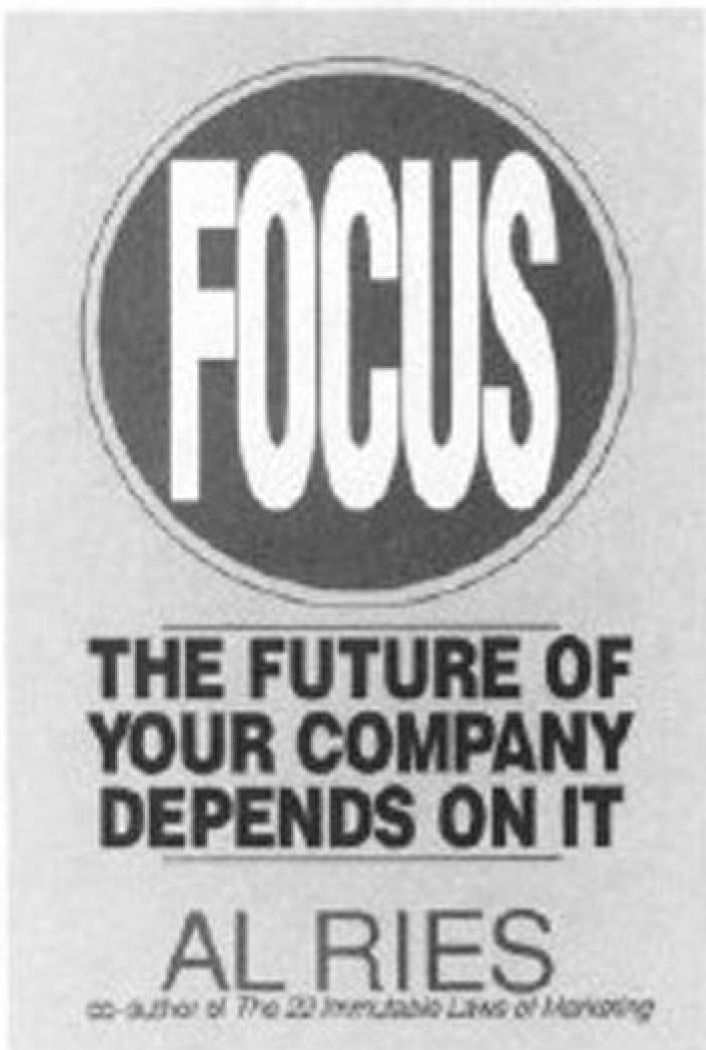
而你的广告要想成功，就得回答这些问题。

话又说回来了，公司规模大、人员的素质就高的观点就真的不合理吗？

我们把同情心送给那些不走运的公司，却把求职信寄给成功的企业。

多元化解决不了问题

除了“人”，最常见的公司定位主题当属“多元化”。各公司都想成为品种繁多、产品质量上乘的多元化生产企业。



我们刚才是在讨论把“多元化”作为广告宣传的主题，而实际上这种多元化在经营上也没有任何意义可言。国际电话电报公司是个典

型的例子，它勉强维持了一段时间后，最终分成了三个独立的公司。《聚焦：你公司的未来之所在》一书对这个概念进行了更为详尽的探讨。

多元化也非一个有效的公司发展途径。实际上，定位和多元化这两个概念南辕北辙。

事实是，潜在顾客心智里的强大定位是建立在重大成就而非宽泛的产品线上的。

通用电气公司因是世界上最大的电气制造商而出名，而不是一家生产工业、运输、化学和家用电器产品的多样化企业。

通用电气尽管生产数千种消费品和工业产品，其中成功的大多数是电气产品，不成功的大多数是非电气类产品。计算机就是其中的一个典型例子。

通用汽车公司因是世界上最大的汽车生产商而闻名，而不是一家制造工业、运输和家用产品的多元化企业而出名。

IBM因是世界上最大的计算机制造商而声名远扬，而不是众多办公设备的全球性生产企业。

公司也许能通过多元化生产赚取更多的利润，但它在企图建立一个多元化定位之前应三思而行。

就连股票市场也一向不看好大型集团企业，如ITT和Gulf+Western.Kaiser实业就是其中的典型例子。这家控股公司旗下有很多经营性公司，而它的股价一直低于其股票的净值。Kaiser公司解体后，股东从每份股票里得到的价值是21美元，而其市场价只有12美元。

有时候，公司会认为自己的宣传不够，需要集中精力做好宣传。但是如果定位概念过于宽泛，宣传会变得几乎毫无意义。

哪家公司会称自己是“工作、教育和娱乐信息系统的开发商和提供商呢”？

你觉得是贝灵巧（Bell＆Howell）吗？对了，就是贝灵巧公司。

孟山都之路

一个简单明确的公司定义是定位工作的好起点。但是，最好的公司定位不仅仅是一个定义。最好的定位项目不能只停留在字面上，而是要落实在行动上。有时，文字本身也代表着行动。

让我们以孟山都公司最近实施的公司定位方案为例，对其展开讨论。

目标是让孟山都成为该行业的领头羊和代言人（暂且不确定是哪个行业）。

那么，究竟如何成为领先企业呢？

我们认为，历史表明，公司应该第一个去做某件事情，以此来成为领导企业，而不是自称如何领先于人。

IBM是第一家推出计算机的公司，施乐是第一个销售普通纸复印机的公司，杜邦是第一个经营尼龙的公司。孟山都能够在哪方面成为第一呢？

像孟山都这样的公司有可能在三个领域里树立其领先地位。让我们先逐个看看这三种可能性。

（1）产品领先。孟山都在产品领先方面做得如何呢？根据最近在年收入1.5万美元以上的大学毕业生当中进行的一项调查，孟山都在这方面做得相当不错。它虽赶不上通用汽车公司，但也不至于像美国汽车公司，而是介于两者之间。

公司名称	投票率
杜邦	81%
陶氏化学	66%
孟山都	63%
联合碳化物	57%
联合化学	34%
美国石灰氮肥料	29%
奥林	25%
FMC	13%

请注意，当年首先进入该行业的FMC公司是如何落到名单最后的。这并非怪事。

其实，孟山都、陶氏和联合碳化物这三家公司在名单上并列第二，从统计学的角度来看，相互之间的差距并不大。

谁是第一？当然是杜邦。

杜邦是又一个IBM、施乐或芝华士。

在特富龙、尼龙和涤纶等产品开发上的成功，使杜邦公司稳居第一。

想通过跟杜邦正面竞争，建立产品领导定位是毫无希望的。

更何况许多公司也在推行以产品领先为目标的公司计划，如联合碳化物、奥林、FMC，等等。

（2）运营领先。现在让我们看看第二种可能性——运营领先，这在当前意味着维护自由企业制度。

孟山都有可能做第一个倡导自由企业的公司吗？

显然不能。广告理事会与美国商业部和劳工部在1976年联合发起了一个规模庞大的项目，旨在解释“美国经济制度及你在该制度中的角色”。

诸位都知道这是个庞大的项目，因为这些部门请查尔斯·舒尔茨[1]通过“花生”漫画来解释这些文字材料。

从40年前的沃纳-斯沃塞运动开始，许多公司也都一直在倡导自由企业制度。

德事隆在电视上做节目，解释“私营企业如何在德事隆内运作。”

德事隆主席威廉·米勒说：“鉴于人们目前对我们的许多制度信心不断下降，工商界有义务说明自己对社会的贡献。”米勒后来担任过财政部长。

联合化学公司也以“为人民而盈利”为主题进行过平面广告宣传活动。

“经济类广告太嘈杂了”，《纽约时报》对大量的自由企业制度宣传活动给于负面评价。

定位的一个基本原则是，避开那些人人都在谈论的领域，即风尚。若要取得发展，公司必须开辟无人涉足的新领域。

（3）行业领先。最后只剩下第三条途径，行业领先。孟山都有可能提高它在化工业里的领先地位吗？

孟山都在考虑该项目时，有一点是十分明显的：化工产品正在受到攻击。公众每天都在报刊杂志和电台电视上看到或听到有关化工产品的坏消息。

这些新闻传递的信息十分强烈：“化学品会致癌。”

当时，一股非理性的反化学品情绪正席卷全国。全国广播公司晚间新闻的这段评论（1976年9月4日）就很有代表性：“人们在这一点上几乎观点一致：如今发生严重的化学事故的几率要远远大于发生核事故的几率。”

这个问题很严重。用很有影响的舆论调查机构扬克洛维奇-谢利-怀特公司的话来说：“在损害人类健康的各种原因中，化学工业成了

首恶。”

[1] Charles Schulz,美国已故著名漫画家。——译者注

生活中的化学常识



这是孟山都公司“生活中的化学常识”宣传项目里的第一则广告。

孟山都决定为化学品主持公道，告诉公众化学物质既有危险，也有益处。

“没有化学物质，生命不可能存在”，这是孟山都公司宣传计划的主题。它的第一个广告传递了下面的信息：

有人认为凡是“化学的”都是坏的，凡是“自然的”都是好的。然而，自然本身就是化学的。

植物通过一个叫做光合作用的化学过程产生我们所需要的氧气。你在呼吸时，你的身体通过血液的化学反应吸收这些氧气。

生命是化学的。有了化学品，像孟山都这样的公司就能帮助你改进生命的质量。

化学品能帮助你活得更久。佝偻病过去在儿童当中是常见病，后来人们往牛奶和其他食物里添加了一种名叫维生素D的化学品，这种病就明显减少了。

但是，在任何时候、任何地方，无论是在自然界里还是在实验室里，没有一种化学品是完全无害的。真正的关键在于正确地利用化学品，让生活更精彩。

为什么是孟山都？孟山都公司为什么要为这个实质上是全行业的问题发表见解？

答案要回到定位战略上去找。为了使自己成为化学工业里公认的领头羊，孟山都必须做一个领先企业应该做的事情，这就是，为全行

业说话。

如果等别人来开这个头，孟山都便会失去建立领导地位的大好机会。

孟山都劳有所得

在生活中，时机就是一切。对1976年化学工业的形势分析表明，形势好转了。公众舆论从此以后很可能更有利于化学公司，不管孟山都公司努力与否。

自然，“生活中的化学常识”宣传可能加快这个转变，而孟山都则会从中受益匪浅。

确实峰回路转了。根据一项调查，公众对化学工业的支持率在不到两年的时间里从36%上升到了42%，这真是个不小的增长，同期，公众对石油业的支持率则从37%下降到了22%。这表明，如果价格上涨，而该行业对此不做适当的解释，其结果会如何。



孟山都系列宣传品的第二个广告列举了一个普通的橘子里所含有的数百种化学物质。

就连《纽约时报》态度也有所转变，该报在一篇有关糖精的题为《致癌物质亦有用的例子》的社论里说：“绝对禁止某样东西的问题在于，没有留出余地来权衡益处和风险。”

对孟山都公司之举的最高褒奖是在1979年《商业周刊》上的一篇文章，题目是《厘清化学品的形象》。

孟山都公司已经把重点从化学品转移到了基因工程产品上。其实它应该立足于化学工业才对。

“建立化学工业形象的运动，”这篇文章说，“这是由孟山都公司在1977年率先发起的。该公司董事长约翰·汉利看到化学品每次扮演的都是恶棍，认为是时候做些什么了。那年，该公司在树立形象方面花费了450万美元，而且从那以后每年的花费都不低于甚至超过这个数目。”

《商业周刊》还注意到了该公司的带头作用，它说：“杜邦公司紧随孟山都之后，拨出400万美元开展此类广告宣传活动。”

在公司定位工作中，领导地位是可以在银行里兑换成现金的。无论你是化工企业、银行还是汽车制造公司，只要客户对你有好印象，你就永远比竞争对手做得出色。



第15章　国家定位案例：比利时

机票价格不像过去那么贵了，世界成了旅游者的天下。

过去，国际旅游只限于那些年长、富有的人。如今，这一情况发生了彻底的变化。曾几何时，空乘人员年轻，而乘客年老。如今，年轻的是乘客，年长的倒是服务员。

比利时航空公司的处境

在各显神通争夺国际乘客的16家北大西洋地区大型航空公司里，有一家是比利时航空公司。但是，并不是所有的竞争者都在同一起跑线上。比如，环球和泛美这两家就一度在美国和欧洲两地拥有众多的门户城市。

这些统计数据在最近20年里基本上没变。人们去的最多的欧洲五大目的地依然是英国、德国、法国、荷兰和意大利。其中唯一的变化是，荷兰上升到第四位，意大利落到了第五位。

而几年前，比利时航空公司在美国只有一个门户城市：纽约。所以，如果当时你不想去布鲁塞尔，就不能乘坐它的航班。除非遇上了劫持者，否则，比利时航空公司的每架飞机都会在比利时着陆。

比利时航空公司尽管在飞往比利时的航线上占据了最大的份额，但这仍然少得可怜，因为飞往这个小国的人并不多。

下面是北大西洋地区旅客最近一年飞往16个主要国家的百分比。

英国	29%
德国	15%
法国	10%
意大利	9%
荷兰	6%
西班牙	5%
爱尔兰	5%
葡萄牙	4%
瑞士	3%
冰岛	3%
以色列	3%
丹麦	3%
希腊	2%
比利时	2%
挪威	1%
瑞典	1%

在潜在顾客心智的国家阶梯上，比利时如果还在这个阶梯上的话，也只能位于倒数几层。

只要看一眼上面这些数字，就能发现比利时航空公司的广告错在哪里。它实施的是传统的航空公司战略：宣传食品和服务。

一则典型的广告问道：“必须是美食家才能乘坐比利时航空公司的航班吗？”但是，世界上所有的美食也不会吸引你去乘坐不飞往你

目的地的航班。

给国家而不是航空公司定位

比利时航空公司最有效的战略显然不是给企业本身定位，而是给国家定位。换句话说，就像荷兰皇家航空公司（KLM）为阿姆斯特丹定位那样。

比利时航空公司必须把比利时说成是一个能吸引旅客逗留一阵的地方，而不是中途转机的地方。

另外，无论你是推销可乐、公司还是国家，其中都有一个简单明了的真谛：不为人知，就没有生意。

大多数美国人对比利时几乎一无所知。他们以为滑铁卢在巴黎郊区，而比利时最重要的产品是华夫饼。许多人甚至不知道这个国家在什么地方。

“何日君再来”[1]就是对比利时的所有了解。

可是，如何给一个国家定位呢？好好想一想，人们对最成功的国家都有一些突出的印象。



拿破仑是在比利时遭遇到他的滑铁卢之败的，可是几乎无人了解这一点。我们曾经在比利时由导游带着去旅行过，当时比利时航空的广告经理拒绝带我们去滑铁卢，说是：“谁也不会对战争感兴趣。”比利时人也许是这样，但美国人却对战争感兴趣。每年有600万人参观葛底斯堡[2]，它是美国旅游者最爱光顾的景点之一。

提到“英格兰”，人们会想到皇家庆典、大笨钟和伦敦塔桥。

提到“意大利”，人们会想到古罗马圆形剧场、圣彼得大教堂和艺术珍品。

提到“阿姆斯特丹”，人们会想到郁金香、伦伯朗和那些美丽的运河。

提到“法国”，人们会想到法国美食、埃菲尔铁塔和景色旖旎的里维埃拉度假胜地。

这些地方在人们的心智中犹如明信片。以城市为例，人们的脑海中，纽约也许是一片高楼大厦的剪影，旧金山也许是缆车和金门大桥，克利夫兰也许是烟囱林立的灰色工业城。

显然，伦敦、巴黎和罗马都是第一次去欧洲的游客的首选之地，而比利时航空公司几乎没有任何机会争取到这些游客。

然而，美国有一大批有经验的游客想去那些二线旅游胜地，比如希腊的废墟、瑞士的山峦就不错。

一旦目标明确，寻找定位就不难了。

[1] 一部流行的比利时电影名字。——译者注

[2] Gettysburg，美国南北战争时期战场之一。——译者注

美丽的比利时

比利时是个十分美丽的国家，拥有许多吸引有经验的欧洲游客的东西，如有趣的城市、古老的宫殿、博物馆和美术馆。

奇怪的是，比利时人竟然认为自己的国家不是个很好的旅游场所。这种态度也许能从布鲁塞尔机场的一个标牌上体现出来，其中有一部分说道“欢迎来比利时。气候温和，但平均每年有220天下雨。”

伯爵城堡是比利时最值得一看的旅游景点之一。



结果，他们最喜欢用来吸引旅客的战略是，宣传比利时的中心位置和转机去其他地方——如伦敦、巴黎和罗马——的便利（你如果想去纽约可先飞到费城，因为它离纽约近）。

他们几乎没有考虑如何把比利时变成一个旅游胜地。你只要在布鲁塞尔市区随意地走上一圈就会发现这一点。你如果走进全欧洲最漂亮的广场——四面金碧辉煌的大广场（The Grand Place），会发现广场的整个中央地带竟然是停车场（后来，汽车终于禁止入内了）。

这里有一个严重的教训：本地人的认知往往和外来者不同。



大广场至今仍然是全欧洲最漂亮的广场。

许多纽约人不把纽约当成旅游城市。他们只记得清洁工人的罢工，却忘了自由女神像。但是，纽约每年吸引了1 600万想瞻仰那些“高大建筑”的游客。

三星级城市

“美丽”这个概念虽好，但的确不足以作为宣传旅游胜地的主题。要想把一个国家定位成旅游目的地，需要有一些吸引他们在此地至少盘桓数日的景点。

没人会专程去摩纳哥玩，因为它的头号景点蒙特卡罗只需一个晚上就看完了。摩纳哥的第二景观格雷丝王妃根本无缘一见。

显然，规模是个重要的因素。国家大，景点就多，国家一小就没了这个优势。假如大峡谷横贯比利时，就剩不下多少平地了。

解决规模问题的答案是从《米奇林指南》（Michelin Guides）里找到的。你也许不知道，该书是给城市和餐馆评定等级的。

该书的荷卢比三国分册评出了六个“值得专程一游”的三星级城市，其中有五个在比利时：布鲁日、根特、安特卫普、布鲁塞尔和图尔纳伊。

可是，真正令人吃惊的是，它北面的邻居、旅游大国荷兰只有一个三星级城市：阿姆斯特丹。

这样，广告标题就是“在美丽的比利时，有五个阿姆斯特丹”，封面则是由五张比利时三星级城市的漂亮的四色印刷图片组成。

这则广告引来了大量游客的咨询，其中之一来自荷兰旅游部长。这个国家过去只是从阿姆斯特丹到巴黎的火车车窗上才能看到。



20年来没有发生很大的变化，只有图尔纳伊丢了一颗星，《米奇林指南》的荷卢比分册则分成了两册，一本专门介绍比利时和卢森堡，另一册专讲荷兰。荷兰仍然只有一个三星级城市，所以比利时现在仍然以四比一领先于荷兰。一个营销项目如果能以由客观的第三方提供的“证明”为依据，其效果则要有效得多。

不用说，这位恼怒的荷兰人恨不得把这则广告连同它的制作人一起宰了。

这个“三星级城市”战略里有三个重要的地方值得一提。

首先，它把比利时与游客心目中已有的目的地的阿姆斯特丹联系到了一起。在任何一个定位项目里，你如果能在一开始就利用上一个根深蒂固的观念，就等于在树立自身地位的工作中迈出了一大步。

第二，《米奇林指南》也是个早已深入游客心智的观念，它增强了上述概念的可信度。

第三，“五个值得一游的城市”使比利时成为一个真正的旅游目的地。

“美丽的比利时的三星级城市”概念最终搬上荧屏，反响强烈。

具有声像传播能力的电视广告能比平面广告更快地将一个国家的形象打入人们的心智。

但是，对于电视这个媒体同样存在误用的危险。这种情况往往在你的视觉材料与对手国家的视觉材料相似的情况下发生。



只靠图片不能在人们心智中建立定位。只有文字才能做到这一点。要想开展一个有效的定位项目，你必须“把图像文字化”。宣传文字押韵可能是一个有效的记忆手段。

回想你看到过的广告片上的加勒比海诸岛的画面，你能在脑子里把那些棕榈树和海滩区别开来吗？在别人说起拿骚、维尔京群岛或巴巴多斯时，你的脑海里会不会出现同样的明信片？

如果它们之间没有任何区别，心智会把所有这些视觉材料全都归入“加勒比海诸岛”一类，然后弃之不理。

同样的情况也会发生在那些古老的欧洲小镇或是那些面带微笑、向你晃着啤酒杯的村民身上。一架风车抵得上一千幅街景，不管拍摄得多么巧妙。

后来发生了什么

现在，你也许想问，为什么没怎么看到有关比利时及其三星级城市的宣传材料？

后来发生的一些事情使这个项目至今没能完全实施。这个教训值得任何正在建立定位的人学习。

首先，上述的电视节目正在制作时，比利时航空公司内部发生了人事结构变化。新的管理层对该项目并不热心，当设在布鲁塞尔的总部要求采取“通往欧洲的门户”战略时，他们很快就默许了。

这里面的教训是，一个成功的定位项目要求其负责人长期投入，无论此人是企业的领导、教会的首领还是航空公司的总裁。争夺游客的心智如同战争。全军上下每一个成员都必须对战斗目标有一个统一的认识。

另外一个问题出在比利时旅游局身上，出于政治上的原因，它一直理解不了其他非三星级城市为何不能成为该项目的一部分。

在这个传播过度的社会里，唯一的希望在于简化理念。把别的城市加进来，只会使问题复杂难懂。

今天，乘坐比利时公司的飞机或专程去比利时的人不算多，除非正好要去欧共体工作。这太糟糕了。“美丽的比利时”原本能够成为一个有力的旅游定位项目，但它需要进行数十年不间断的宣传。如果说我们从这20年当中学到什么的话，那就是持之以恒的力量。

这里面的教训是，定位也许会要求你极度简化你的传播内容。顺其自然吧。复杂是定位的大敌，简单是定位的真谛。

第16章 产品定位案例：奶球

奶球（Milk Duds）是比阿特丽斯食品公司（Beatrice Foods）的品牌，它是一种用黄底棕字的小盒包装的糖果，人称“电影”糖果，但该公司却想把奶球的业务扩大到年龄更小、爱吃糖的群体中去。



奶球是一种外裹巧克力的焦糖豆，装在小盒里出售。

第一步

任何定位项目的第一步都是先了解潜在顾客的心智。

谁是奶球的潜在顾客呢？不是不懂事的小孩子。调查结果表明，奶球的最佳潜在客户是那些在糖果店里进进出出至少有好几百回、老练的糖果购买者。

普通奶球潜在顾客的年龄为10岁，是些小心、多疑、精明的糖果采购家，他们一向注重物有所值。



10岁的孩子成为奶球广告的宣传对象。把目标限制在一个窄小的范围里通常是寻找有效定位的第一步。像奶球这样的产品也许对每个人都有吸引力（实际上也确实如此），但是，想让你的广告吸引所有人的做法往往是个错误。要让成年人间接地获得有关信息。

大多数定位项目无非是想了解一些显而易见的东西，但你如果过早地把焦点集中在产品本身，就容易忽略那些显而易见的东西。就像埃德加·爱伦·坡笔下的“被窃的信”一样，最明显的东西往往难以找到，因为人们对它熟视无睹。

在谈到糖果时，潜在顾客的心智中出现的是哪个品牌？不是奶球，尽管10岁大的孩子也许隐约记得这个品牌。

对大多数10岁的孩子来说，提起糖果，他们会立即想起棒状糖这一概念。

如好时、雀巢、Mounds、Almond Joy、士力架（Snicker）、Milky Way等牌子的棒状糖。当然，这些品牌——还有其他一些棒状糖果的品牌——全都是花了几百万广告费。

重新定位竞争对手

奶球的广告经费有限，指望通过大做广告为其品牌建立身份几乎是不可能的。使奶球进入孩子心智的唯一办法是，设法给棒状糖果品类重新定位。

换句话说，就是设法将其定位成比棒状糖好的产品，使竞争对手花掉的数百万广告费反过来为奶球做宣传（在人们超载的心智里塞进一个新名字是不会有什么效果的）。

幸好，棒状糖有一个可以利用的明显弱点。看看现在好时棒状糖的大小、形状和价格，就会发现这个明显的弱点。

棒状糖吃不了多久。一个孩子在两三秒内就能吃掉一根售价30美分的好时。

爱吃糖的美国孩子内心有一种普遍的不满情绪。棒状糖果长度变短加剧了这种不满情绪：

“我好不容易挣来的零花钱买不了几块这种糖。”

“不是我吃得比以前快了，而是糖比以前短了。”

“现在一块糖眨眼工夫就吃完了！”

这正是棒状糖竞争对手的软肋。

奶球就不同了。它是用盒子而不是用纸袋包装的，能让孩子吃到15颗包着巧克力、不会一下子吃完的焦糖。

与棒状糖相比，一盒奶球能吃很长时间（你如果想把一盒糖豆全都塞进嘴里，就只能紧避双唇，否则就会掉出来）。这就是它在电影院里如此受欢迎的原因。

那么，奶球的新定位是什么？

耐吃的糖果

在美国，它是比棒状糖更耐吃的糖果。

这对你是个显而易见的答案，这对过去做奶球广告的人却不是这样。在前后做了大约15年的奶球电视广告里，一直没有提到过耐吃这个概念。



这是奶球耐吃定位的电视广告里的几个镜头。可惜的是，该公司的董事长不喜欢大嘴这个形象，竟然把这个项目取消了。奶球又回到了电影院里。

我们来看看这一则30秒钟的电视广告，看看耐吃——这个为10岁孩子带来益处的概念是如何表达的。

（1）从前有一个孩子，他有一张大嘴（画面上是一个孩子站在一张大嘴旁）。

（2）他喜欢吃棒状糖（孩子把棒状糖一块接一块地扔进那张大嘴里）。

（3）可是，那些糖不经吃（孩子手里的糖没了，大嘴非常生气）。

（4）后来，他发现了包着巧克力的焦糖奶球（孩子举起奶球，大嘴垂涎欲滴）。

（5）大嘴喜欢吃奶球，因为它耐吃（孩子把奶球一个接一个地滚到大嘴的舌头上）。

（6）接着，孩子与大嘴齐声唱起歌来，那是广告的主题歌。即使棒状糖已成往事，你还能吃到奶球。

（7）往你嘴里放一些奶球吧。孩子和大嘴都笑了起来。

效果如何

这次电视广告宣传不但扭转了销量下降的趋势；而且在接下来的几个月里，比阿特丽斯食品公司奶球的销量超过以往任何时候。

奶球的案例告诉我们：定位问题的解决方法一般是从潜在客户的心智中而不是产品中找到的。



第17章　服务定位案例：邮递电报

产品（如奶球）定位与服务定位（如西部联盟公司的邮递电报）之间有什么区别？



邮递电报是西部联盟公司与美国邮电局的合作服务项目。

区别不大，从战略角度来看尤其如此。大多数区别都是技术性的。

视觉vs. 语言

在一则产品广告里，占主导地位的要素通常是画面，即视觉要素。在一则服务广告里，占主导地位的要素通常是词语，即语言要素

（因此，你如果看到一则广告上有一幅巨大的汽车画面，就会断定它宣传的是汽车，而不是租车服务）。

在宣传奶球之类的产品时，首选媒体是电视，因为它是一种以画面为主的载体。

如果宣传的是邮递电报之类的服务，首选媒体是电台，因为它是以语言为主的载体。

自然，这些原则有许多例外的情况。如果人人都知道某产品是什么模样，那就没有必要用平面印刷、电视或其他形式的视觉媒体了。

反之，如果一项服务能有效地借助视觉符号（例如，赫兹租车公司用的辛普森[1]），视觉媒体往往能够达到宣传效果。

尽管有这些例外，令人吃惊的是，上述有关语言和视觉的一般原则往往被人丢在脑后。在一次为邮递电报做的测试里，报纸、杂志、广播和电视四大媒体中最有效的是广播。但是，邮递电报案例的核心是战略，不是媒体。在讨论战略之前，先看一下该系统的运作原理也许会有所帮助。

图像可能非常便于记忆，但它如果不与文字理念相结合，就会丧失其效力。谁忘得了辛普森在机场上从一个出口跑到另一个出口的场面？可是，赫兹公司想通过它向我们传递什么信息呢？天晓得！



[1] O. J. Simpson，美国著名棒球运动员。——译者注

电子邮件

邮递电报（mailgram）是美国最早的电子邮件，它是由西部联盟公司与美国邮电局共同开发、于1970年在有限的范围内试行的业务。

你若想发一份邮递电报，可以给西部联盟打电话，由它通过电子设备将信息传递到收报人附近的邮局。邮递电报一个工作日内就能送到。

这项服务在技术上很先进，以下展示了一封普通的邮递电报从纽约传到美国西海岸的全过程。

（1）纽约的客户拿起电话拨通西部联盟公司。

（2）西部联盟众多的24小时电话应答中心里的一位接线员记下客户的信息后，将其输入一台由计算机控制的录音机上。

（3）在与客户确定了信息内容和收报地之后，接线员按下一个键，信息便被自动送到位于弗吉尼亚米德尔敦的主机里。

（4）主机把信息处理后，再将其传到新泽西州格伦伍德的一个地面站里。



这就是在邮递电报系统里起着关键作用的Westar人造卫星。后来，我们拼命劝说西部联盟更名为Westar公司，他们拒绝了。再后来，他们就破产了。改个名字有用吗？我们认为有。（当然，西部联盟这个品牌今天还在使用，但它只是一项货币转账服务，昔日的辉煌不复存在。）

（5）信息从这里进入太空，传到离地球35 880公里、围绕赤道同步运行的一颗Westar人造卫星上。

（6）然后，信息又从人造卫星上传到加利福尼亚州斯蒂尔谷里的一个地面站里。

（7）从这里，信息再通过陆地线路（或微波）传到离收报人住处最近的邮局里，在那里由一台高速电传打字机打印出来。

（8）然后，有人把这份电报放进一个蓝白两色的专用信封里，通过平常的邮递方式送到加州的收报人手里。

客户除了可以用电话之外，还能通过电传、电传打字电报机磁带、计算机、传真机或通信打字机发邮递电报。

为什么提及这么多技术术语？为什么要讨论邮递电报系统中的复杂细节？

为了说明一个重要的问题。大多数广告宣传项目向来都是只介绍所提供产品和服务的详细情况。哪项服务越复杂、越是有趣，这种情况就越有可能发生。负责推广的营销人员心里只有服务，却全然忘记了顾客。其实，按照传统的做法，可以把邮递电报说成是一种“新型自动化计算机电子通讯服务”之类的东西（西部联盟仅在计算机程序编写上就花了好几百万美元，更不用说在地面站、卫星等设备上花费的巨大开支了）。

低价电报

不管你投入了多少钱、不管你提供的服务多么有趣，若想使之打入潜在客户的心智，你必须把它同已有的东西联系起来，不能完全忽略已有的东西。

你不能对客户心智里早已存在的事物置之不理。每当你说起“西部联盟”，大多数人会想到老式电报。



那么，潜在客户心智中已有的是什么呢？当然是电报。

你无论在什么时候提到西部联盟，普通人的脑子里会出现世界历史上那张最出名的黄色信纸。而邮递电报这个品牌里的“电报”一词只会增强这个认识。

那么，这种新式电报和老式电报之间有什么区别呢？

主要的区别是价格。两种电报用的是同一种格式，都要求立即发出。但是，黄色的老式电报的价格是新的蓝白两色的邮递电报的三倍。

所以，最初为邮递电报设想的定位主题很简单：“邮递电报：作用跟电报相同，费用却是它的一小部分。”

就在这时，有人说：“别忙。为什么要参照老式电报来定位，它不也是西部联盟的业务吗？干嘛要抢自己的生意。而且，老式电报的业务量正在下降。为什么把邮递电报这样的新式现代化服务同一个风光不再的旧业务做比较？老式电报还在起着重要的作用，但它不是个成长型业务了。”

我们在公开场合说：“老式电报仍然在起重要的作用”，私下却告诉西部联盟的董事长，老式电报已没什么前景。广告公司必须比这个还要圆滑，这就是我们如今当上了营销顾问的原因之一。

逻辑无懈可击。但实际情况往往是，逻辑未必就是应付人类心智的最佳战略。但是，毕竟逻辑这么合理，还是值得再三考虑的。而且我们还有另外一个有价值的定位。

快速信件

其实，名字本身就说明了第二个定位方法。我们可以把邮递电报同美国邮政联系起来。

假如西部联盟想让邮递电报夺走另外一项服务的业务，根据以下数据，针对普通信件来定位该项新服务会好得多。

在最近一年里，有580亿封一类信件投进了美国6 900万个信箱里，相当于每家每年收到了840封一类信件。

老式电报只占其中非常小的一部分。

于是推出了第二个主题“邮递电报：传递重要信息的新型快速服务。”

哪种方法更好？尽管“低价电报”有一些负面因素，但根据定位理论，它有着比“快速信件”更好的发展方向。但是，由于邮递电报可能对西部联盟的未来太重要了，不能只凭主观判断来做出决策。于是，对这两项宣传活动都运用了计算机数据跟踪其试销的结果。

低价vs. 快速

市场测试规模庞大，像皮奥里亚这类的微型市场就根本不考虑在内。邮递电报的六个试营业城市是波士顿、芝加哥、休斯顿、洛杉矶、费城和旧金山，全是重要的大型通信中心。

谁占了上风？实际上，两项宣传活动都很有效。以下是在这次为期13周的宣传中，邮递电报在受试市场销量上升的数据：

宣传快速信件的城市	上升了73%
宣传低价位电报的城市	上升了100%

光凭这些数字就足以证明，“低价位电报”占据了优势地位。但是，真正起决定作用的是受试城市对该产品的认识程度，这个程度在项目开展之前和之后都进行了测定。

下面的数字表明，在印刷品和广播广告出现之前，有多少人能够正确地描述邮递电报是什么。

宣传快速信件的城市	27%
宣传低价位电报的城市	23%

从统计学的角度上看，彼此差别不大，表明这些城市的基本情况相当。换句话说，该市场中大约有1/4的人早就了解邮递电报。

可是，打过这轮广告之后，两组城市之间出现了很大的差别。下面是13周之后，人们对邮递电报的认识程度。

宣传快速信件的城市	25%
宣传低价位电报的城市	47%

尽管这看上去不可思议，在宣传快速信件的城市里，对邮递电报的认识程度实际上反而下降了。从27%降到了25%（其实，这在统计学上意义并不大）。

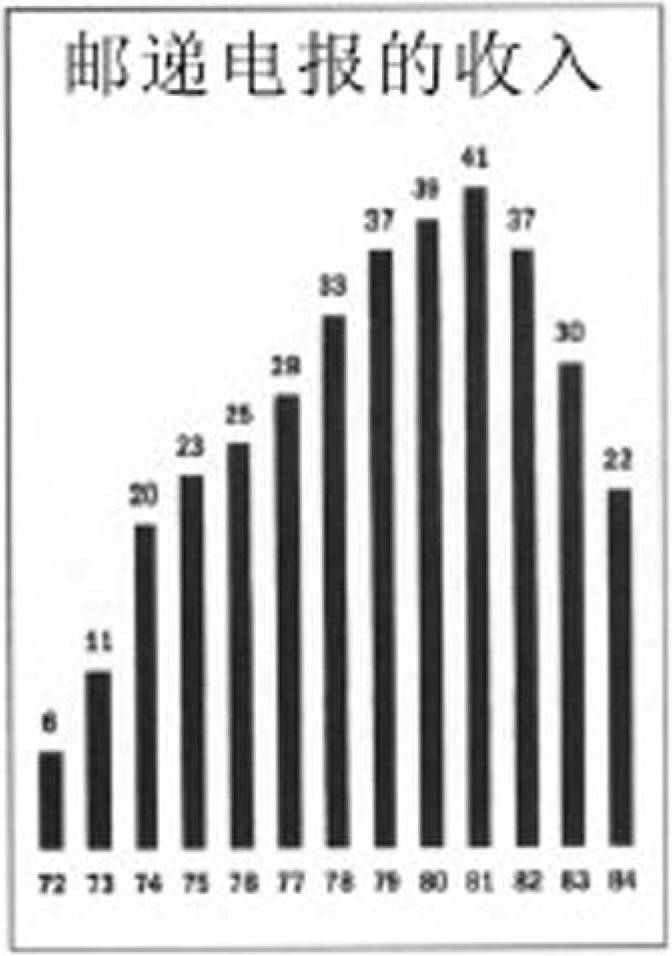
那么，在宣传快速信件的城市里，增加的业务量来自何处？显然来自那些了解邮递电报并且在广告的提醒下使用这项服务的人。

在宣传低价位电报的城市里，情况完全两样。人们对邮递电报的认识程度提高了一倍多，从23%上升到了47%。

这不仅是个大的飞跃，这些数据还表明，在宣传低价位电报的城市里，邮递电报业务量的增长有可能持续更长的时间。远远不止13个星期。

至于老式电报，在邮递电报试运行期间，西部联盟还在广告推出之前、其间和之后对受试城市的老式电报业务量进行了检测。他们发现，该业务量相当稳定。现在，该公司觉得，在广告上把邮递电报说成是一种低价电报，不仅没有影响老式电报的业务量，反而使之有所提高。

那么，自从广告战略问题得到解决以来，邮递电报销量如何呢？大获成功。邮递电报成了西部联盟公司最盈利的服务项目之一。



西部联盟在1981年结束了与我们的合作，聘用了另一家广告公司，后者不久便放弃了“邮递电报：作用跟电报相同，费用却是它的一小部分。”这个战略。结果在之后的三年里，邮递电报的业务量逐年大减。当然，没有一种产品或服务能与世长存。从长期来看，面对先进的传真和电子邮件，邮递电报过时了。

年收入逐年大增。8年期间，邮递电报每年的营业收入从300万美元增加到8 000万美元。

但是，有一件事情没有变。那就是这项服务背后的定位概念。关于邮递电报的每一则广告，无论是报刊、电视还是电台广告都围绕着这样一个基本概念：“邮递电报：作用跟电报相同，费用却是它的一小部分。”

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第18章　给长岛的一家银行定位

银行和西部联盟公司一样，销售的都是服务，不是产品。但邮递电报是一项全国性业务，而银行只提供区域性业务。按照法律，银行通常只限于在一个州、县甚至城市里开展业务。

如今，情况发生了改变。花旗银行、大通银行、美洲银行、富国银行、第一银行公司等都在努力发展成全国性的银行。历史告诉我们，这些银行当中只有两家最终会在该行业里占主导地位（二元法则）。

其实，给一家银行定位就像给一家百货公司、一家日用品商店或任何其他类型的零售企业定位一样。要想成功地为一家零售店定位，必须了解它的销售区域。

长岛银行业的状况

要了解长岛信托公司的定位是如何建立的，应该对长岛地区有所了解。

多年来，长岛信托公司是长岛银行业的领导者。它是当地最大的银行，营业点最多，赢利最多。

然而，到了20世纪70年代，长岛银行业的竞争战场发生了剧烈的变化。一项新的法律允许银行在整个纽约州开设分行。

从此以后，许多设在纽约市的大银行——如花旗、大通曼哈顿和化学银行一一在长岛站稳了脚跟。

同时，大量的长岛居民每天去纽约市上班，于是把他们的部分金融业务交给这些银行办理。

但是，大城市银行对长岛信托公司销售区域的渗入只是问题的一方面。真正重要的领地在银行潜在顾客的心智中。有一项小小的调查传递出许多坏消息。

绘制潜在客户的心智地图

现在你知道了解潜在顾客的心智该有多重要了。这不仅是关于你的产品或服务，还是关于竞争对手的产品或服务。

人们的见解往往是凭直觉产生的。大家用不着花几十万美元搞调查，就能知道西部联盟是老式电报的化身，也无需做多少调查就能确定奶球、比利时和孟山都公司的定位。

但是通常，通过正规的定位调研手段绘制潜在客户的心智地图可能是极其有用的。这样做不但有助于制定战略，还有助于向最高管理部门推销这个战略（一位在某公司工作了30年的首席执行官对该公司的看法与一位潜在客户的看法显然不会一致，而这位客户在同样的30年里与该公司的接触可以用分钟甚至秒来测量）。

“绘制潜在客户的心智地图”这项工作一般是通过一种叫做“语义分化”的调研方法来完成的。在为长岛信托公司制定定位计划时，使用的就是这种方法。

大多数市场调查明显关心的是顾客和潜在顾客对公司的评价。顾客对你公司及你的产品或服务的看法实际上并不重要。重要的是如何将你的公司与竞争对手相比较。这就是我们在这些年来大量运用语义分化法的原因。

在语义分化调查中，潜在客户拿到一组属性，要求他在各项属性中分别给每一家入选的公司评分，一般是从1到10。例如，价格可能是其中的一项。在汽车制造业里，凯迪拉克显然会被放在高分段，而雪佛兰会被放在低分段。

在金融业里几乎没有价格这个概念，所以用的是其他项目。入选的有：（1）营业点多；（2）服务项目齐全；（3）服务质量好；（4）资本量大；（5）方便长岛居民；（6）有助于长岛经济发展。前四项是与一家具体银行打交道的基本依据，后两项则是专门针对长岛具体情况的。

在基本依据方面，长岛信托公司的情况十分堪忧，因为在这四项里潜在客户全都把它排在最后一位。

营业点多

化学银行	7.3
北美国立银行	6.7
欧洲美国银行	6.6
大通曼哈顿	6.4
花旗银行	6.1
长岛信托	5.4

服务项目齐全

化学银行	7.7
花旗银行	7.7
大通曼哈顿	7.6
北美国立银行	7.4
欧洲美国银行	7.3
长岛信托	7.0

服务质量

化学银行	7.2
花旗银行	7.0
北美国立银行	7.0
大通曼哈顿	6.9
欧洲美国银行	6.8
长岛信托	6.7

资本量大

化学银行	8.2
大通曼哈顿	8.2
花旗银行	8.1
北美国立银行	7.8
欧洲美国银行	7.7
长岛信托	7.1

然而，在有关长岛自身的两项里，情况正好相反。

有助于长岛经济发展

长岛信托	7.3
北美国立银行	6.7
欧洲美国银行	5.4
化学银行	5.4
花旗银行	5.3
大通曼哈顿	4.9

方便长岛居民

长岛信托	7.5
北美国立银行	6.6
欧洲美国银行	5.2
化学银行	5.1
大通曼哈顿	4.7
花旗银行	4.5

在与长岛相关的项目里，长岛信托公司升至首位。考虑到名字的威力，这一结果并不令人感到意外。

制定战略

长岛信托公司应该何去何从？常识告诉我们，接受自己的长处，改善自己的短处。换句话说，打出广告告诉潜在客户，我们有一流的服务、和蔼可亲的出纳，等等。

可是，传统智慧不等于定位思维。定位理论认为，你必须从潜在客户主动给予你的评价上着手。

而潜在客户给予长岛信托公司的唯一评价是“定位于长岛”。如果接受这个定位，该公司就能把入侵的大城市银行驱逐出去。它的第一则广告推出了这个主题：

既然人在长岛上，干嘛把钱存到城里？

把钱放在家门口最保险。别放在城里的银行，要放在长岛信托公司，这样做能为长岛做贡献。

毕竟只有我们致力于长岛的发展。

而不是为曼哈顿岛，也不是为科威特附近的某个岛屿。

好好想一想，谁最关心长岛的未来？

难道会是一家刚刚来到长岛，同时又在大都市里拥有数百个营业点外加五大洲分行的银行吗？



这是长岛信托公司宣传活动的第一则广告。如果我们在过去的20年里学到了什么东西的话，那就是像这样的营销项目需要更加注重公关。我们本该鼓励该公司的董事长除了接受报界采访之外，还应在电台和电视上大做广告。这场大卫与巨人歌利亚之间的搏斗肯定会成为一则轰动性的奇闻。

还是一家像我们这样扎根长岛50余年、并且在本地开设了33个分理处的银行？

第二则广告上印了一张照片，上面是一座带有北美花旗银行标志的大楼和几棵棕榈树。

一家城市银行[1]在拿骚[2]有家分行，那里未必就是你的拿骚。

你很可能会发现它原来是在巴哈马。那是大银行最喜欢的地方之一。实际上这些跨国机构在巴哈马群岛和开曼群岛注册的贷款资金高达750亿美元。

这本身没什么不对的，只是对你没多大好处，如果你的家在长岛。

长岛不仅是我们最爱的地方，也是我们唯一的营业地区。我们在拿骚有18个营业点，在昆斯和萨福克有16个营业点。

这是长岛信托定位宣传中的第二则广告。对一个在纽约州格雷特内克拥有住房的人来说，拿骚是一个征收房地产税的县。对曼哈顿的一个银行家来说，拿骚是巴哈马的一个岛屿。



而且，我们在这里半个多世纪了。在财务上，我们95%的贷款和服务项目都是针对长岛人及其家庭、学校和企业的。这场宣传活动的其他广告也使用了相似的主题：

这是长岛信托宣传系列中的第三则广告。就在此时，纽约市遇到了严重的财政困难。这则广告暗示的是，纽约市也许想动用你的存款来填补它预算上的漏洞。



“这是一座漂亮的旅游城市，但你会在那里与银行打交道吗？”

“对一家城市银行来说，真正重要的岛是曼哈顿岛。”（一幅小小的长岛画面在一幅巨大的曼哈顿画面旁边相形见绌。）

“如果遇到困难时期，那些大城市银行会不会一走了之？”（回到城里去。）

15个月之后，又进行了同样的调查。长岛信托公司的地位在每一项里有了很大改善。

营业点多

长岛信托	7.0
北美国立银行	6.8
化学银行	6.6
花旗银行	6.5
大通曼哈顿	6.1
欧洲美国银行	6.1

在“营业点多”一项里，它从最后一名跃居首位，尽管其他银行有更多的营业点，比如，化学银行在长岛的营业点是长岛信托的两倍以上。

服务项目齐全

花旗银行	7.8
化学银行	7.8
大通曼哈顿	7.6
长岛信托	7.3
北美国立银行	7.3
欧洲美国银行	7.2

在“服务项目齐全”一栏里，长岛信托上升了两位，从第六位升至第四位。

服务质量

花旗银行	7.8
化学银行	7.6
大通曼哈顿	7.5
长岛信托	7.1
北美国立银行	7.1
欧洲美国银行	7.0

在“服务质量”一栏里，长岛信托也从第六位上升到了第四位。

资本量大

长岛信托	7.0
化学银行	6.7
花旗银行	6.7
北美国立银行	6.6
大通曼哈顿	6.6
欧洲美国银行	6.4

在“资本量大”一项里，长岛信托从末位跃升至首位。

除了在调查中，在各个营业点这种变化也随处可见。“在这家首先提出定位概念并得到广泛认同的广告公司的帮助下，”长岛信托的年度报告中称，“我们这家得天独厚的银行——长岛信托公司——建立了长岛人的长岛银行的定位。人们对这次宣传活动的反应既迅速又令人满意。”

你也许会认为，一家银行宣传它所服务的地区，这显而易见。的确如此。

但是，最好的定位理念往往就是这么简单，简单到了大多数人对之熟视无睹的地步。

长岛信托公司如今已不复存在，它被一家更大的银行兼并了。但愿这场宣传活动能抬高它的身价。

[1] 花旗银行的英文名Citybank是城市银行的意思。——译者注

[2] 加勒比海岛国巴哈马的首都是拿骚，长岛的一个县也叫拿骚。——译者注



第19章　给天主教会定位

本书是一本关于广告的著作，其实也是一本关于宗教的著作。这么说太离谱吗？

不完全是。因为任何宗教的实质都是传播，将教义通过教士传给信众。

问题不在于神学教义的完美精深或信徒们的缺陷，而在于教士。

教士如何把传播理论应用到传教中，这对宗教如何感化信徒有很大的影响。

身份危机

不久以前，定位思维被应用到了天主教会上。换言之，这个庞大的机构像大公司一样处理传播问题。

该要求的提出者不是教皇或哪个红衣主教委员会，而是一个非神职人员团体，该团体非常关心一位著名神学家响应第二届梵蒂冈公议

会中的改革而提出的“身份危机”问题。

我们很快发现，天主教会的传播工作可用杂乱无章来形容。

尽管教会花大力气进行技术上的改进，但是那些宣传项目缺少一个强有力的中心主题和连续性（在传播过度的电子时代里，这是一个特别严重的问题）。

这就如同通用汽车公司没有整体的广告宣传计划一样。所有的宣传工作都来自各地的经销商；有些做得不错，而更多的人则做得一团糟。

大量的问题可以追溯到第二届梵蒂冈公议会。

在那之前，这个兼办慈善事业的教会在其忠实信徒的心目中占据着一个明白无误的定位。过去，在大多数人看来，天主教会是教律法的教师，特别注重各项法规和奖惩，无论是年长者还是年轻人，一律平等对待。

第二届梵蒂冈公议会让天主教偏离了律法与秩序维护者的定位。许多规章制度被认为是多余的而加以取缔。礼拜仪式和方法被随意改动。灵活性取代了恪守常规。

可惜的是，在进行这些激烈的改革时，罗马没有广告经理。没人对所发生的一切进行总结提炼并且用简洁的语言提出一个计划来解释

新的方向。

缺乏一致性的传播项目持续了几年，天主教会仍没有认识到问题的严重性，这也是可以理解的。

失去影响

最令人困惑的是缺乏一个对新教会的明确定义。

信徒们悄悄地问道“你如果不是律法教师，那是什么？”

第二届梵蒂冈公议会结束以来，对此没有一个简单答案，也没人试图在信徒心智里——更不用说在教士的心智里——给教会重新定位。

由于得不到回答，混乱趁机而入，许多人则选择离开。

天主教徒参加弥撒的比例首次降到了50%以下。

教士、修女和修士的数量比10年前减少了20%，信徒则减少了60%。

最后一组统计数字尤其重要。天主教会目前是“美国社会中最大的道德权威团体”（这是基督教新教神学家彼得·伯杰（Peter Berger）最近给它的头衔）。

然而，当24 000名具有高度影响力的高级管理人员应《美国新闻与世界报道》之请，对主要机构之社会影响做出的评价时，天主教会和其他有组织的教会毫无希望地排在最后（见下表）。

劳工联盟	66%	财经机构	25%
电视	65%	民主党	22%
最高法院	65%	杂志	20%
白宫	54%	教育机构	18%
报纸	47%	政府内阁	18%
政府机关	46%	广播电台	15%
联邦参议院	43%	广告公司	15%
联邦众议院	36%	共和党	8%
工业	33%	有组织的教会	5%

显然，天主教会的道德权威地位没有得到很好的宣传。

教会的作用是什么

“天主教会在现代社会的作用是什么？”

这个问题问过教士、主教和非神职人员，答案却千差万别。

有人说用一两句话回答不了。有人说答案不只一个。（还记得“满足所有人需求”的陷阱吧？）

公司管理人员通常都能回答此类问题。如果你问通用汽车公司的经理，他们完全可能把自己看做是世界上最大的汽车制造商。各公司经常要花几百万元设法找出并宣传自己产品的实质，如“白上加白”或者“佳洁士，防止蛀牙”。

天主教会必须用简单、明确的词语回答这个尚未得到答案的问题。它还得把答案放进一个整合的宣传项目里。然后，它还得以一种全新的戏剧化方式把这个定位在全体教徒当中宣传开来。

对一家公司来说，制定一个树立形象的项目的必要条件通常是，回顾过去的做法，直到找出自己的基础业务是什么。这就要求它审视过去的各种计划和项目，看看哪些发挥了作用，哪些没有效果。

在天主教会的案例中，你必须回到两千年前，追溯它走过的历程。除了往年的年度报告之外，你还得依靠《圣经》来寻找答案。

在为教会的作用寻找一个简单明了的表达方式的时候，《福音书》里有两段明确的陈述也许能提供答案。

第一，《马太福音》里记述道，耶稣在世上传道期间，上帝谕示人类要聆听他的备受爱戴的儿子传授福音（《马太福音》第17章第23节）。

第二，耶稣在离开人间的时候指示门徒把从他那里听到的一切告诉所有的人（《马太福音》第28章第19节）。

福音教师

从圣经上可以明确地看到，耶稣把教会看做是“福音教师”。

既然他是“上帝之子”，我们必须认定他的话是永世的福音。耶稣的教诲不只是对当时的人说的，也是对今世的人说的。

所以，这些教诲中的寓意必然放之四海而皆准，而且永远不会过时。它们既简单又深邃。基督通过这些教诲为古往今来的人提供了思想和行动的食粮。

因此可以说，现在宣讲福音的人应当而且能够把这些旧信息以一种新的形式在他自己的地方、自己的时代、用自己的方式传播开来。

于是，这个历程的回顾使人们确定了教会的作用，即让耶稣活在子子孙孙的心中，让子孙后代用他的教诲来解决自己遇到的问题。

从许多方面来看，第二届梵蒂冈公议会似乎让天主教会倒退了，而不是指引它向前，即从“律法教师”变成“福音教师”。

对于这么一个复杂的问题，上述答案似乎过于简单，而且几乎是显而易见的。

的确如此。过去的经验告诉我们，定位工作就是寻找那些显而易见的东西；它们是最容易传播的概念，因为它们对信息接受者的意义

最大。

可惜的是，显而易见的概念同时也是最难认识到和最难传播的东西。

人们倾向于崇尚复杂的东西、不屑于显而易见的东西，认为它们太简单了。例如，许多天主教教士推崇由一位叫艾弗里·杜勒斯（Avery Dulles）的著名神学家提出的有关教会作用的定义。他说，教会的作用不是一个，它要扮演六种不同的角色。

实施定位

一旦分离出显而易见的概念，下一步就是寻找实施它的方法。

首先也是最重要的一步是进行布道培训。要想起到“福音教师”的作用，教士必须具有远远胜过常人的口才，必须成为远胜过他人的布道家（如今，最好的宗教演说家不是在教堂里，而是在礼拜天早晨的电视上）。

除了布道培训之外，推出一部名叫《回归初始》（Return to the Beginning）的入门电影。

任何重大宣传工作开始往往需要搞一些戏剧化的东西以吸引人们的注意。在这方面的工作中，电影是一种十分理想的、用以唤起人们情感的媒介（这也是电视在推销新产品方面功能如此强大的原因）。

还可以在宣传活动中采取许许多多的其他手段，但全都要围绕教会是“福音教师”这个主题来精心策划构筑。

要点是，定位战略一旦确定，就为该组织的所有活动指明了方向，即便像天主教会这样一个庞大、复杂的组织也是如此。

结果如何

毫无结果。

要想说服天主教会的管理层实施这个解决方案实在是太难了。

主教们不光拒绝听普通信徒对他们如何管理教会的建议，而且，这个方案在他们看来过于显而易见，他们无法接受。简单不如复杂有吸引力。

现任教皇把天主教会又带回到了保守的过去。我们不久就会看到下一位教皇将何去何从。

这一点可能要在以后的著作中讨论了。[1]

[1] 这本书名为《简单的力量》，此书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第20章　给你自己和你的职业定位

如果定位战略能用来推销产品，为什么不能用来推销你自己呢？

没有理由。

所以，让我们来回顾一下定位理论，看看它能否运用到你个人的职业上。

定义自己

你是什么？人和产品都有相同的问题，想让所有人都满意。

关键在于潜在顾客的心智。人们很难把一个概念同每一种产品联系起来；如果是两个、三个甚至更多的概念，就更不可能了。

定位工作中最难的一点是，选定某个具体的概念，把它与自己联系起来。你如果想穿过潜在客户漠不关心的壁垒，就必须这么做。

你是什么样的人？你在生活中的定位是什么？你能用一个概念来概括你自己的定位吗？要是能的话，你能通过自己的职业来确立这个

定位并加以利用吗？

大多数人没有足够的信心为自己确立一个概念。他们犹豫不决，指望别人来给自己下定义。

“我是达拉斯最好的律师。”

是吗？假如我们在达拉斯法律界做一次调查，你的名字会被提到多少次？

“我是达拉斯最好的律师”，这个定位的确立需要有一定的天分和运气，但更要靠战略。第一步是找出你自己的定位概念。这可不容易，但其回报也许十分可观。

要能犯错误

任何值得做的事情都值得一试。如果是不值得做的，那就根本不该去做。

反过来说，如果是件值得做的事情，而你却等到你能做得尽善尽美以后才去做，因而迟迟不动手，你就可能永远都做不成了。

因此，任何值得一做的事情都值得一试。

如果你试过多次并且偶尔取得成功，你在公司里的名声可能很好；如果你害怕失败因而只做有把握的事情，你的名声可能反而不如前一种情况。

人们至今还记得泰·科布（Ty Cobb），他偷垒134次，成功了96次（70%的成功率），却忘了麦克斯·凯里（Max Carey），此人在53次偷垒中成功了51次（成功率高达96%）。

埃迪·阿尔卡罗（Eddie Arcaro）可能是有史以来最伟大的赛马骑师，但他一连失败了250次后才获得第一次胜利。

名字要合适

有谁还记得莱奥纳德·斯莱（Leonard Slye）？在他改名为罗伊·罗杰斯（Roy Rogers）之前，几乎无人知道，改名是成为电影明星的重要一步。

那么，马里恩·莫里森（Marion Morrison）呢？他的原名放在一个彪悍的牛仔身上有点儿女人气，因此他改名为约翰·韦恩（John Wayne）。

还有伊苏尔·达尼埃洛维奇（Issur Danielovitch）。他先是改名为伊萨多·德姆斯基（Isadore Demsky），后来又改为科克·道格拉斯（Kirk Douglas）。



你如果叫拉尔夫·利夫希茨（Ralph Lifshitz）该怎么办？你会像拉尔夫·利夫希茨那样把名字改成拉尔夫·劳伦吗？别太肯定。多年来，我们曾建议许多商界人士改名字，至今还没有一个接受建议的。

小奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes Jr.）说过：“命运给他起了个常见的名字，是为了把他掩藏起来。”

普通法赋予你起任何名字的权利，只要你不是为了诈骗或做假。所以，别给自己起名为麦当劳，然后去开一家汉堡包店。

同样，你如果是个政客，别用闻所未闻的名字。卢瑟·诺克斯（Luther D.Knox）在参加竞选路易斯安那州州长的预选时，通过法律手续给自己改了个这类的名字。可是，一位联邦法官把这个闻所未闻的名字从候选人名单里划掉了，理由是这样做有欺骗的嫌疑。

避开无名陷阱

许多商界人士本人及其企业都身受首字母缩写之苦。

年轻的管理人员发现，最高层经理们在自己名字里通常都使用首字母，如：J.S.史密斯、R.H.琼斯。于是，他们也在备忘录和信件里竞相效尤。

这样做是错的。你只有在人人都知道你的情况下才能这样做。如果你正在步步高升，如果你试图让最高管理层牢牢记住你的名字，你需要的是一个名字，不是一组缩略字母。出于完全一样的原因，你的公司也应如此。

把你的名字写在纸上，看着它：罗杰P.丁克莱克（Roger P.Dinkelacker）。

从心理角度分析，这样的名字是在告诉管理部门：我们是一家大的公司，而你的职位却那么微不足道，所以你必须用这个“P”来使自己区别于雇员中也叫罗杰·丁克莱克的人。

不一定。

如果你的名字叫什么约翰·史密斯或玛丽·琼斯，那你可能确实需要在姓名中间加一个字母，使你区别于其他叫约翰·史密斯或玛

丽·琼斯的人。

如果是这么回事，那你真正需要的是一个新名字。混淆不清是成功定位的大敌。人们不可能清晰地记住一个太常见的名字。别人怎么能把约翰T.史密斯和约翰S.史密斯区分开来呢？

他们不会，会同时忽略这两个名字。“无名”陷阱的又一个受害者。

避开品牌延伸陷阱

如果你有三个女儿，你会把她们叫做玛丽1、玛丽2和玛丽3吗？还是恰恰相反，给她们起名叫玛丽、玛丽安和玛丽琳？

你如果在你儿子的名字上添上个“小”字，这对他毫无帮助。他理应有一个独立的形象。



这个问题值得多加探讨。如果父子或母女二人同时出名，称“小”的那位通常意味着永无出头之日。（如弗兰克·西纳特拉和小弗兰克·西纳特拉父子。）但另一方面，家族品牌也可以代代相传，

并且在传承过程中变得极有影响力。在政界尤其如此。诸位都亲眼看到了像罗斯福、肯尼迪、布什和戈尔等家族品牌的威力。

在演艺界里，你必须在公众心智里留下一个轮廓清晰的形象，甚至可能连你赫赫有名的姓氏都不该用。

如今，影星莉莎·米奈丽（Liza Minnelli）比他母亲茱迪·迦兰（Judy Garland）过去的名声还要大。她如果叫莉莎·迦兰，一入行肯定会遇上麻烦的。

歌星小弗兰克·西纳特拉（Frank Sinatra Jr.）就深受品牌延伸名字之苦。他刚入行时确实受到过两次打击。

听到小弗兰克·西纳特拉这个名字，听众会想："他不会像他父亲唱得那样好。"

由于人们的这种想法先入为主，他当然唱得不行了。

出于同样的道理，小威尔·罗杰斯（Will Rogers Jr.）这个名字对他自己也没有多大帮助。

找匹马骑

有些有上进心而且聪颖的人发现自己前途迷茫，这时人们通常会怎么办？

他们会更加努力。他们想用工作更长的时间、投入更多的精力来扭转局面。成功的秘诀是，拼命工作，把工作做得比别人好，名望和财富自然都会聚集到你身边，对吧？

不对。更加努力很少成为通往成功之路，更加聪明才是更好的办法。

鞋匠的孩子没鞋穿。管理人员往往不懂得管理自己的职业。

他们推销自己的战略往往建立在一个天真的假设上。即能力和努力才是最重要的。于是，他们更加埋头苦干，等待成功的到来。

可是，那一天很少会到来。

事实是，通往名望和财富的道路很少能从自己身上找到。唯一有把握获得成功的方法是，为你自己找匹马骑。你内心可能很难接受这一点，但人生的成功更多是要靠别人为你做些什么，而不是你能为自己做些什么。

别问自己能为公司做什么，要问公司能为你做什么。所以，你如果想最大限度地利用你的职业为你提供的机会，就得睁大双眼，找一匹马替你出力。

1.第一匹马是你所在的公司。你公司的发展方向是什么？或者不客气地说，它究竟有没有发展方向？

太多优秀的人对自己充满信心，却发现自己被困在注定要失败的境地。但失败至少会给你第二次机会。更糟糕的是，公司的成长机会低于一般水平。

如果你跟随失败者，那你多么出色都无济于事。泰坦尼克号上最好的船员到头来也得和最差的水手上同一条救生艇，而且他还得足够幸运没有落水才行。

光凭你自己无法成功。如果你的公司没有出路，不如去找一家新的。即使不是总能找到像IBM或施乐这样的大公司，也必须要找一家超过一般水平的公司。

选择成长性行业，如计算机、电子、光学、通信这样的朝阳行业。

而且别忘了，所有服务行业都比硬产品发展得快得多。因此，要关注那些金融、租赁、保险、医药、财务和咨询服务公司。

要记住，你在夕阳产业硬产品方面的经验会使你对完全不同的产品领域视而不见，尤其是各类服务行业。

微软
英特尔
思科
雅虎
甲骨文
戴尔
星巴克
沃尔玛
家得宝

你如果早早进入这些公司，现在不发财才怪呢。

等你换工作加入一家从事朝阳行业的公司后，别只关心它现在能付你多少工资。

还要问它今后可能会付给你多少。

2.第二匹马是你的上司。关于你的老板，问之前关于公司相同的问题。

他或她有没有前程？如果没有，谁会有？要永远争取为你能找到的最精明、最出色、最有能耐的人工作。

翻翻成功人士的传记，你会惊奇地发现，有多少人是靠紧跟别人后面爬上成功阶梯的。从一份卑微的工作到最后成为大公司的总裁或首席执行官。

然而，有些人确实愿意为无能的人工作。依我之见，他们是想要鹤立鸡群的感觉。但是他们没有想到，最高管理层如果对某个业务部门不满意的话，往往会把整个部门撤销。

找工作的人可以分成两种。

一种人对自己的特长看得太重。他们往往会说：“你们的确需要我，因为你们在我的特长方面很弱。”

另一种人说的话则恰好相反：“你们在我的特长方面很强。你们做得太棒了，而我正想和最好的人共事。”

哪种更有可能得到这份工作？没错，是后一种人。

另一方面，尽管这听上去有点奇怪，最高管理层见得更多的却是前一种人，即那些想成为专家的人，最好再配上相应的头衔和工资。

拉尔夫·沃尔德·爱默生说过：“要胸怀大志。”这在当时就是个好建议，如今意义更大。

如果你的上司能取得成功，你也很有可能取得成功。

3.第三匹马是朋友。许多商界人士有大量的私人朋友，却没有一个生意上的朋友。有私人朋友虽说是件大好事，何况他们有时还能帮你买台便宜的电视机或送给你孩子一副吊裤带；但是在找一个更好的工作这件事上，他们通常对你不会有太大的帮助。

人一生中的大多数重大转折之所以发生，是因为有商界朋友的推荐。

你在公司外面的商界朋友越多，你就越有可能最终找到一个称心如意、名利双收的工作。

只交朋友还不够。你还得牵出友谊这匹马，间或操练它一番；否则的话，在你需要它的时候反而会用不上它。

如果有位10年没见的商界老友打电话约你吃午饭，你就知道会发生两件事情：（1）你得为这顿饭买单；（2）你的朋友要找工作。

你在要找工作的时候再用这种办法，往往已为时太晚。利用友谊这匹马的方法是，定期与你所有的商界朋友保持联系。

把他们可能感兴趣的文章从杂志上撕下来寄给他们（包括广告剪报），如果他们升职了，给他们写封贺信。

再有，别以为人们总能看到以这样或那样的方式提到他们的文章。不一定。如果有人寄上一份他们可能没有看到的这类材料，他们总会心存感谢的。

4.第四匹马是好的想法。临终前一天晚上，维克多·雨果在日记中写道："每当一个想法到了该出现的时候，什么也阻挡不了它，哪怕是世上所有的军队加在一起也不行。"

人人都知道，好想法比其他任何东西更有助于你步步高升。但是，人们有时对好想法的期望太高。他们不仅想要一个非常好的想法，而且希望别人都认可那是个非常好的想法。

世上根本就没有这样的想法。如果你想等到一个好想法能被人接受，那就太晚了。别人会在此之前就抢占这个想法的。

如同几年前人们对流行与否的说法，任何非常流行的东西其实都在走向过时的路上。

要想骑上“想法”这匹马，你得做好受人奚落和反驳的准备。你必须准备好逆势而行。

第一个提出新想法或新概念，你就要做好冒风险、受种种非议的准备。

而且，你要耐心等待时机成熟。

对于定位概念也是如此。有争论，就能使一个想法存活下去、被人们挂在嘴边。

有关定位的文章刊登在《广告时代》后没多久，利奥·格林兰（Leo Greenland）就撰文谴责作者。但“专家和迷信家”却是他不得不用的两个还算好听的评语。

就连世界上最受推崇的广告公司总裁也用了一个词概括了我们的定位概念。

“胡说八道，”比尔·伯恩巴克在全美广告商联合会在霍姆斯特德举行的一次会议上如是说。

“一项原理是否可行的一个标志，”用心理学家查尔斯·奥斯古德的话来说，“是它所受反对的强烈与持久的程度。”“在任何一个领域里，”奥斯古德博士说，“如果人们认为某个原理显然是胡说八道、不堪一击，他们往往会对它置之不理。反过来，如果该原理很难

驳倒，而且人们开始怀疑起自己的某些可能关系到个人名声的根本观念，他们就不得不想方设法挑它的毛病了。”

决不要害怕冲突。

如果没有阿道夫·希特勒，温斯顿·丘吉尔会怎么样？我们都知道这个问题的答案。阿道夫·希特勒被消灭后，英国公众立刻就把温斯顿·丘吉尔赶出了首相府。

你记得利伯雷斯在回忆某次钢琴表演获得的评论时是怎么说的吗？——“我曾一路哭到河岸。”

一个想法或概念如果没有与常理冲突的地方，那就根本不叫想法，而是母爱、苹果馅饼和国旗，对于这些，谁也不会说什么。

5.第五匹马是信心。对别人以及别人的想法要有信心。超越自我并且到外面寻找你的财富至关重要，以下这个大半生都处在失败中的人的经历体现了这一点。

此人名叫雷·克洛克（Ray Kroc），在他遇到这两兄弟之前已近暮年，并且一事无成，而这两兄弟却改变了他的生活。

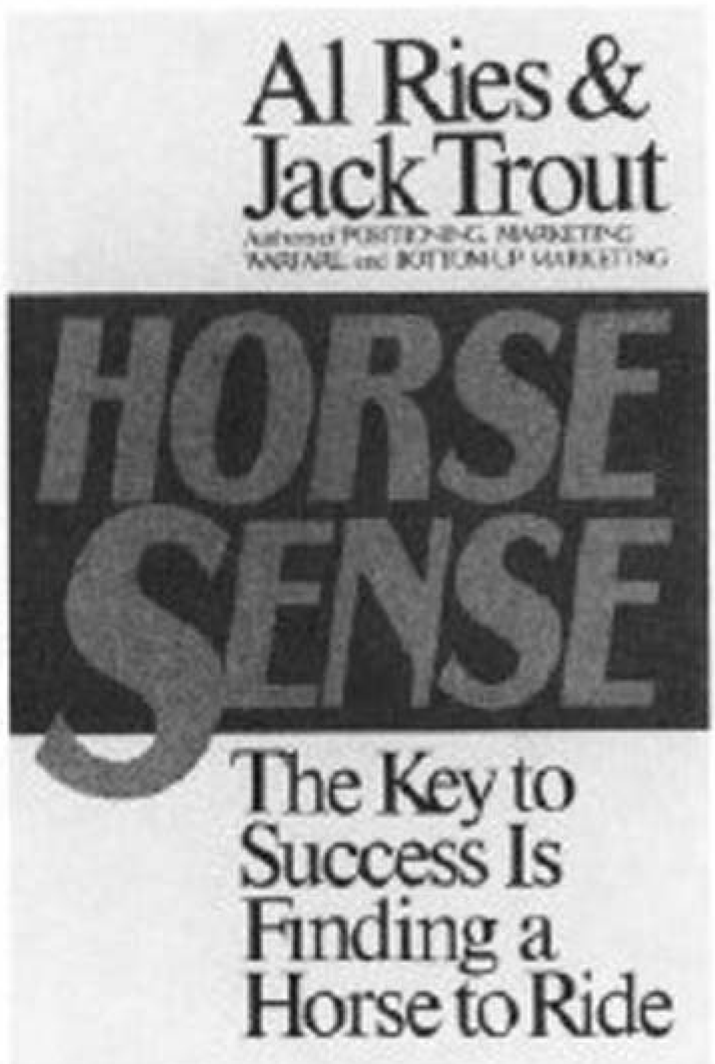
因为这两兄弟有一个好主意，却没有信心。于是，他俩没要几个钱就把自己的想法连同名字都卖给了雷·克洛克。

如今，雷·克洛克可能是美国最富有的人，身价高达数亿美元。

那两兄弟是谁？他们是麦当劳兄弟，每当你吃一份以他们的名字命名的汉堡包时，记住是一个外行人的眼光、勇气和恒心把麦当劳办成了一个成功的连锁企业。

而不是那两位叫麦当劳的人。

6.第六匹马是你自己。这是最后一匹马，它低劣、乖戾而且前途未卜。但是，人们经常想去骑它，尽管很少成功。



1989年，我们把这一章扩展成一本书，书名叫《人生定位》[1]，但市场表现很差。教训是我们在自我激励方面缺乏信任。不如让给托尼·罗宾斯（Tony Robbins）和汤姆·彼得斯（Tom Peters）。

那匹马就是你自己。光靠自己单枪匹马也许能在生意或生活上获得成功，但这并非易事。

商业和生活一样，是一项社会活动，既要有合作，也要有竞争。

以销售为例。你不能自己完成销售，必须有人来买才行。

所以要记住，获胜次数最多的未必是体重最轻、最聪明或体质最强壮的骑师。最好的骑师赢不了比赛。

赢得比赛的通常是骑着最好的马的那位。

所以，要给你自己找匹马骑，并且让它拼命地跑。

[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第21章　成功六步曲

如何开始一个定位项目？

并不容易。通常人们在通盘思考问题前就想找到解决之道。而在匆忙得出结论前，最好先思考当前的处境。

以下的六个问题可以帮助人们理清思考的过程，找到头绪。

不要被这些问题的简单外表迷惑了，其实它们都很难回答。它们通常会引出一些关键性问题，是对勇气和信念的考验。

第一步：你拥有怎样的定位

定位需要逆向思维。定位需要从潜在顾客开始，而不是从自己开始。

不要问自己是什么，要问自己在潜在顾客心智中是什么。

在我们这个过度传播的社会，改变心智是项异常艰难的工作。相比之下，运用已有认知就简单多了。

在确定潜在顾客心智的状态时，要撇开企业自尊，这很重要。要从市场中得到“我们的定位是什么？”的答案，而不是从营销经理那里。

如果需要花些钱进行市场调研，那就花钱做吧。现在就知道自己的处境是件好事，否则等到以后发现自己处于不可挽回的地步就惨了。

要思路开阔，考虑全局，不拘小节。

比利时航空的问题不是航空公司本身，而是比利时这个国家。

七喜的问题不是潜在顾客对柠檬类饮料的看法，而是在潜在顾客心智中占据绝对优势的可乐。“给我来杯饮料。”对大部分人来说意味着是可口可乐或百事可乐。

考虑全局，七喜才建立了成功的非可乐定位。

今天的很多产品就像没有进行非可乐定位前的七喜。它们要么在潜在顾客心智中定位模糊，要么根本没有定位。

唯一的可行之道是将自己的产品、服务和概念同潜在顾客心智中已有的认知相联系。

第二步：你想拥有怎样的定位

第二步该是拿出水晶球，找到从长期来看可以拥有的定位。“拥有”是关键词。太多的广告宣传的是自己不可能抢占的定位，因为有人已经占据了那个定位。

福特没有成功定位埃德塞尔，原因之一是购车者心智中根本没有空间再容纳一个有着厚厚镀层的中型轿车。

而理查森·梅里尔公司在试图定位进入感冒药市场的新品Nyquil来与康泰克和Dristan抗衡时，明智地避开了正面对抗。它让那两个品牌相互争夺日用感冒药市场，让Nyquil占据“夜间感冒药”的位置。

Nyquil成了他们近些年推出的最成功的新品。

有时，人们想要的太多，想占据的定位太宽泛。这样的定位很难在心智中建立。即使能建立，也无法防御来自像Nyquil这样定位更窄的产品的攻击。

当然，这是“满足所有人需求”的陷阱，这方面的例子之一就是Rheingold啤酒的著名广告。这家啤酒公司想抢占纽约市的工人阶层市场（这个群体中重度啤酒饮用者数量庞大，是个不错的目标群体）。

于是，该公司制作了一些绝妙的广告，宣传意大利人喝Rheingold啤酒、黑人喝Rheingold啤酒、爱尔兰人喝Rheingold啤酒、犹太人喝Rheingold啤酒，等等。

他们试图吸引所有人，结果什么人也没有吸引到。原因很简单。人们都有偏见，一个民族喝Rheingold啤酒，另一个民族不见得跟着喝。

事实上，看了这些广告，纽约市所有的民族都不会喝Rheingold啤酒。

就在Rheingold啤酒市场萎缩的时候，F＆M Schaefer啤酒公司却成功地将Schaefer定位为纽约重度饮用者的啤酒，它的著名广告语是“唯一一种喝了还想喝的啤酒”。该公司认识到“重度饮用者”的定位是可行的，便立即采取行动抢占了下来。

在个人的职业生涯中，也很容易犯同样的错误。如果想满足所有人的所有要求，将会一事无成。最好聚焦自己的专业，让自己成为独一无二的专家，而不是什么都干的通才。

第三步：谁是你必须超越的

不要对市场领导者进行正面攻击。绕过障碍要比穿过它好得多。最好是选择一个别人没有完全占据的定位。

要从自己的角度考虑自己的处境，更要从竞争对手的角度考虑自己的处境。

仅从自己的角度看，橄榄球是项很容易的体育项目。要想得到六分，只需抱着球冲过球门线就行了。

橄榄球的困难之处不是得分（或者说，确定定位）。其困难之处是在你和球门线之间还站着11个人（实施定位）。

与对手搏斗也是大多数营销情况中的一个主要问题。

第四步：你有足够的钱吗

成功定位的一大障碍是想实现不可能的目标。抢占人们的心智需要金钱支持。建立定位同样需要金钱支持，保住已建立的定位同样需要金钱支持。

如今，噪声非常之大。市场上有太多的跟风产品和跟风公司为抢占心智而相互竞争。想得到人们的关注更难了。

在仅仅一年时间里，一个普通人就要接触大约20万条广告信息。你如果知道一则在超级杯赛上播出的、每30秒收费243 000美元的广告只占其中的20万分之一，就会发现广告主几乎没有胜算。

因此，像宝洁这样的公司就成了非常可怕的竞争对手。它在押注一种新产品时，会在桌子上轻放2 000万美元，然后环顾一下对手们说："你们下注吧。"

如果一个企业不能投入足够的钱让自己超越噪声，宝洁这样的公司就会抢走企业的概念。应对噪声问题的一种方法是缩小地域范围，一个市场接一个市场地推出新产品或新概念，而不是在全国或是全球全面铺开。

如果资金有限，在一个城市花足钱比在多个城市捉襟见肘要好得多。如果在一个地方成功了，就可以在其他地方推广了——如果第一

个地点选择正确的话。

如果成为纽约（全国第一大威士忌消费地区）苏格兰威士忌的第一品牌，那就可以在美国其他地方推广了。

第五步：你能坚持到底吗

可以将我们过度传播的社会看做是充满变化且持续不断的考验，新概念层出不穷，令人应接不暇。

要应对变化，有长远的眼光很重要。要选择基本的定位并坚持下去。

定位需要积累，利用的是广告的长期特性。

需要年复一年地坚持。很多成功的公司很少改变制胜之道。万宝路牛仔骑马走入夕阳的图案大家看了多少年了？佳洁士长时间以来一直坚持防蛀的定位，其定位已经进入第二代孩子的心智中。由于变化，企业必须比以前更具战略性思维。

企业几乎永远不应该改变它的基本定位战略，这几乎毫无例外。能改变的只是它为实施长期战略采取的战术和短期的行动。

这里面的窍门是，确定长期的基本战略并加以改进；寻找新的方法使它受人瞩目；设法去掉那些令人乏味的地方。换句话说，就是找出新方法让罗纳德·麦当劳（Ronald McDonald,即麦当劳汉堡包店门前和广告中做商标用的那个人物形象）最终表演吃汉堡包。

在心智中占据定位如同拥有价值连城的不动产。一旦放弃，就会发现不可能再拿回来。

品牌延伸陷阱说明了这一点。品牌延伸实际上会削弱品牌的基本定位。一旦定位丢失，品牌就是无锚之船，漂浮不定。

李维斯进行品牌延伸，进入休闲服饰领域，后来，它发现它在牛仔服领域的基本定位受到“设计师标签”的牛仔的冲击。

第六步：你符合自己的定位吗

有创意的人通常不接受定位思想，因为他们觉得这限制了他们的创造性。

确实如此。定位理论确实限制了创造性。

最大的传播悲剧之一是看着一个组织谨慎地、循序渐进地、使用表格和图表完成自己的计划，最后却将其战略交给“创意大师”执行。在他们运用自己的技巧后，战略却在一团技术迷雾中消失，再也无法辨认。

这些组织如果采取活页纸上的战略远比运用上万元的创意广告方案好得多。

“安飞士在租车业里仅排第二位，但为什么还要找我们？因为我们工作更努力。”这听上去不像广告，而是营销战略。实际上，两者都是。

你的广告跟定位相符吗？例如，你的衣着会告诉人们你是个银行家、律师抑或是艺术家吗？

你会穿那些损害你的定位而有创意的衣服吗？

创意本身一文不值，只有为定位目标服务的创意才有意义。

局外人的角色

有时有这样的问题：我们是自己定位呢，还是找人帮我们定位呢？

通常，人们会找广告公司。广告公司？谁需要麦迪逊大街上的广告人的帮助？

人人都需要。但只有富有的人才雇得起他们。其他人必须学会自己进行定位，必须学会运用只有局外人才有的见解。

那么局外人会提供什么呢？一种叫做无知的东西，即客观。

局外人不了解公司内部事务，因此更清楚外部——潜在顾客心智中——发生的一切。

公司内部的人习惯内向思维，而局外人很自然地习惯外向思维（难怪客户有时候跟广告公司合不来）。

客观性正是广告、市场传播或是广告公司提供的重要元素。

局外人不能提供什么

一个字，奇迹。有些企业管理人员觉得广告公司的作用就是挥一挥魔棒，让潜在顾客马上出来买他们的产品。

当然，魔棒被称为“创意”，它正是新广告主追寻的东西。普遍的观点是，广告公司“创作”广告。最好的广告公司富有“创意”，且可以在广告方案中自由运用。

在广告界有这样一个故事。一家广告公司非常有创意，能把稻草纺成金子。大家可能听说过这家广告公司，因为它的名字富有创意——Rumplestiltskin公司[1]。传说流传至今，因此，如今人们觉得广告公司很有创意，能把稻草纺成金子。传说只是传说，广告公司无法点草成金。如果它们可以，那就不会做广告了，就去纺稻草了。

我们说错了。创意并没有消失，它还在麦迪逊大街上下滋生蔓延。尽管人人都在用着“定位”这个词，我们仍然不太敢肯定，许多广告人是否了解这个词的真正含义。

如今，创意已死，麦迪逊大街信奉的是定位。

[1] 意为点草成金。——译者注

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第22章　定位的游戏规则

有些人玩不好定位游戏，因为他们受文字的困扰。他们错误地认定文字是有含义的。他们的生活让韦伯斯特先生[1]给统治了。

必须理解文字

普通语义学家已经说了好几十年了：文字本无含义。含义不是在词语里，而是在使用这些词语的人身上。

糖罐在放糖之前只是个空罐；同理，词语在人们使用它并赋予它含义之前是没有含义的。

你如果往一只漏斗里倒糖，糖是存不住的。给一个靠不住的词添加含义，其结果也是如此。最好还是扔掉那个靠不住的词，换一个新的。

“大众”一词包含不了中档豪华轿车这个概念，所以，你得扔掉这个糖罐。换个新罐：“奥迪”，这个词更适合容纳上述概念。你不

能坚持认为，车是在一家大众汽车公司的工厂里生产的，它就得叫“大众”。偏执是通往定位成功之路的障碍。

如今，要想获得定位成功，思想要灵活。你必须能选择和使用那些不受历史书和词典影响的词。

我们不是说那些传统的和现成的含义不重要。恰恰相反，你必须选择那些能引发出你想传达之意义的文字。

你怎样给波兰这样的国家定位呢？

有关波兰人的笑话太多了，这些笑话弄脏了名叫波兰的这只糖罐。因此，你首先得给这个坐落在维斯瓦河与奥得河畔、拥有华沙和什切青等城市的美丽国家改个名字。

但是，这样做合乎常理吗？这个国家毕竟就叫波兰。

是吗？别忘了，词语是没有含义的。它们是些空空的容器，得由你往里面加上含义才行。你如果想给一项产品、一个人或一个国家重新定位，往往得首先换个容器。

从某种意义上说，每项产品或服务都是“带包装的商品”。如果它没装在盒子里出售，它的名字也就变成了外面的盒子。

[1] Noah Webster,美国著名词典编纂家。——译者注

必须理解人

词语是触发器，它们能触发埋藏在人们心智中的含义。

当然，人们假如能明白这一点，给一项产品重新命名或给汽车选择一个“野马”之类的情感性字眼就毫无优势可言了。

可是，事实并非如此。大多数人的心智都不太正常。他们的精神不完全失常，也不完全正常，而是介乎二者之间。

心智正常的人和不正常的人之间有什么区别呢？心智不正常的人都做些什么？创立了普通语义学理论的阿尔弗雷德·科日布斯基[1]解释道，精神不正常的人是那些企图使现实世界适应自己心智中的想法的人。

认为自己是拿破仑的精神病人想让外部世界去适应他这种观念。

精神正常的人则不断分析现实世界，然后使自己的想法去适应现状。

这对大多数人来说实在太麻烦了。此外，有多少人愿意不断改变自己的观点去适应现状呢？

让现实去适应自己的观点则要便当得多。

心智不正常的人拿出了观点之后再去寻找事实来“证实”它。或者甚至更常见的是，他们接受与自己观点最相近的“专家”的意见之后，再也不去关心事实究竟是如何了（这就是口碑的实质）。

至此，你看到人们在心理上认为正确的名称的威力会有多大。心智能使现实世界去适应名称。同一辆车叫“野马”会让人觉得比它叫“乌龟”模样更帅、脾性更野、跑得更快。

语言是心智的通货。人们用词语思考，选择了正确的词语，就能影响思维过程本身（要证明人脑是“用词语思考”而不是通过抽象思维来思考，不妨了解一下人们是如何学习语言的。要想说一口流利的外语，比如法语，你必须学会用法语来思考）。

但在这方面也有限制因素。如果一个词太不符合实际，人会干脆拒绝使用它。尽管牙膏皮上写着一个“大”字，但除了生产商之外，人人都叫它一“小管牙膏”。尽管牙膏皮上写着“经济型”，人人却都说它“大”。

[1] Alfred H.Korzybsky,波兰裔美国哲学家，普通语义学创始人。——译者注

必须对变化持谨慎态度

世界虽变化万千，但万变不离其宗。可是，人们现在都有一种万物恒变的错觉。世界上的变化好像一天比一天快。

几年前，一项成功的产品或许能畅销50年甚至更久，之后才逐渐退出市场。如今，产品的市场周期要短得多，有时可以不以年计，而是以月计。

新产品、新服务项目、新市场甚至新型媒体不断诞生、长大成熟，接着就被人遗忘，一个新的周期随即开始。

过去，一个成年男子每星期理一次发；如今却是每一个月甚至两个月才理一次。

过去，与大众沟通的途径是大众化杂志；如今却是电视网络；将来则可能是有线电视网。如今唯一恒久不变的似乎就是变化本身。生活如万花筒般瞬息万变，新花样层出不穷、转瞬即逝。

变化已经成为许多公司的生存方式。可是，难道变化就是唯一能跟上变化的途径吗？事实好像恰恰相反。

眼前一片狼藉，全是各公司为了跟上变化而仓促上马的项目的废墟：胜家（Singer）公司试图在家庭用品方面大展宏图、RCA公司试图

在计算机领域大发其财、通用食品公司试图使其快餐店遍地开花，且不提还有数以百计的公司纷纷抛弃自家的本名，去追逐昙花一现的缩略名称。

在此同时，由那些坚持发挥自身最佳特点、不乱阵脚的公司发起的项目都获得了巨大的成功。美泰克（Maytag）公司的耐用品风行天下、沃尔特·迪斯尼公司的魔幻乐园游人如织、雅芳公司的化妆品顾客趋之若鹜。

再以人造黄油为例。30年前，头一批获得成功的人造黄油品牌针对黄油给自己定位。一则典型的广告说道“口味和价格高昂的黄油一样。”如今管用的是什么招数？竟然还是那些战略。奇峰人造黄油（Chiffon）的广告说：“欺骗‘大自然母亲’可不好。”

如今，要想玩好定位游戏需要具备哪些条件呢？

要有眼光

变化是时间大海上的波浪。从短期来看，这些波浪会造成动荡和混乱。从长期来看，那些潜流则要重要得多。为了应付变化，你必须有长远的眼光确定你的基础业务并且坚持到底。

改变一家大型公司的发展方向如同让一艘航空母舰转向，它要走出一海里远，方向才能有所改变。如果转错了方向，纠正所需的时间会更长。

要想定位游戏玩得成功，你必须决定你的公司今后要干什么，不是下个月或下一年而是今后五年甚至十年的计划。换句话说，一家公司不能转动方向盘去迎接每一次新浪潮，而是必须朝着正确的方向前进。

你必须要有眼光。把自己定位在一种应用范围过于狭窄的技术、一项行将过时的产品或一个有缺陷的名字上是不明智的。

最重要的是，你必须能够看到有效因素和无效因素之间的区别。

这听上去很简单，其实不然。在大好形势下，每一种战略似乎都管用。等到形势急转直下，好像什么都无济于事了。

你必须学会把自己的努力同普通的经济潮流区分开来。许多营销专家的成功是得益于命运的慷慨垂顾。要小心，今天经济潮流造就的营销天才，明天就有可能去领救济金。

要有耐心。明天的太阳将照在那些今天做出正确决策的人身上。

一家公司如果定位方向准确，就能顺应变化潮流而行，及时地利用那些天赐良机。不过，机遇一旦降临，公司必须迅速行动。

要有勇气

回顾领导地位的创建史，如从巧克力业中的好时公司到租车业中的赫兹公司，你会发现重要的不是营销技巧，甚至也不是产品创新，而是抢占先机。用过去的军事术语说，就是市场领导者“尽可能地以最多的人马最先进入阵地”。领导者通常是在形势未定的时候就投入了营销资金。

例如，好时公司因为自己在巧克力业中的定位十分强大，便认为无需再做任何广告了；而像玛氏这样的竞争对手就对此不敢奢望。

等到好时公司最终决定打广告时，为时已晚了。好时已不是销量最大的巧克力品牌，甚至连前五位都排不上。

可以看出，建立领导者定位靠的不仅是运气和时机，还要靠趁别人驻足观望时奋力一搏的决心。

要客观

要想在定位时代获得成功，你必须虚怀若谷，在决策过程中努力排除一切自我意识，因为它只能掩盖问题的实质。

实施定位的重点之一就是，要能够客观地评价产品，并且了解顾客和潜在客户是如何评价这些产品的。

你还要记住，没有篮板是打不成篮球的。你需要有人把想法反弹回来。一旦你觉得自己想到的那个简单的想法能够解决你的问题时，你已经失去了某样东西。

你失去的是你的客观性。你需要别人从新的角度来评价你的所作所为，反之亦然。

定位就像打乒乓球一样，最好由两个人来玩。本书由两个人合写绝非偶然。好想法只有在相互切磋的气氛中才能得到改进和完善。

要简单化

如今，只有显而易见的想法才能行得通。传播的信息量太大反而会妨碍成功。

可是，显而易见的东西并非总是显而易见。“老板”凯特林在通用汽车公司设在代顿的研究中心大楼的墙上挂了一块牌子，上面写道：“问题一旦得到解决就变得简单了。”

“来自加利福尼亚的提子干——大自然生产的糖果。”

“汁多肉厚的盖氏汉堡——不装罐的罐装狗粮。”

“波波洋——泡泡糖里的第一美味。”

这些就是如今行得通的简单想法，即采用简单的词语、直截了当地表达简单的概念。

解决问题的方法往往简单得让成千上万的人对其视而不见，但是，如果一个想法显得非常巧妙或复杂，我们就该小心了。它也许行不通，因为它不够简单。

科学的历史就是世界上各种各样的凯特林们为复杂的问题找到简单答案的历史。

一家广告公司的老板曾坚持让他的业务经理把营销战略贴到每份广告设计的背面。

这样一来，如果客户问那则广告能达到什么目的，负责该广告的业务员就可以把设计图翻过来，给客户念一下附在背后的战略。

可是，广告应该简单到它自身就是战略的程度。

这家广告公司犯了一个错误：它把设计图用反了。

要精明

刚开始玩定位游戏的人常常说“这太容易了。只要找到一个能据为己有的定位就行了。”

说它简单是对的，但说它容易则不对。

难就难在要找到一个既无人占领又有效的定位。

例如在政界，建立一个极右翼（保守党定位）或者极左翼（社会党定位）定位很容易。你肯定能给自己确立其中的一个。

但有得也会有失。

你必须做的是，在左右两翼之间的中心附近找到一个空位。你必须在自由派当中显得有点保守，在保守派当中显得有点开放。

这就需要有高超的克制能力又要精明。生意场上和生活中的大赢家都是那些在两极中间而不是在边上发现定位空位的人。

有时，你可能会在定位上取得成功，在销售上却归于失败。这种情况也许能称做是“劳斯莱斯思维方式”。

“我们是本行业里的‘劳斯莱斯’”，这话在当下的商界里经常能听到。

你知道劳斯莱斯轿车每年能卖掉多少辆吗？

屈指可数，每年只能卖掉几千辆。相比之下，凯迪拉克的销量为将近50万辆（在当今英国竟能看到阿拉伯文的“劳斯莱斯”广告，真令人吃惊。可是，它每辆要卖到6万美元甚至更多，大多都在6万美元以上，所以市场十分狭小）。

凯迪拉克和劳斯莱斯都是豪华型轿车，但两者之间却有着天壤之别。对于普通购车人来说，劳斯莱斯车遥不可及。

而凯迪拉克轿车则和米狮龙啤酒以及其他高档产品一样，并非高不可攀。成功定位的秘诀是，在以下两方面保持平衡：（1）独一无二的定位；加上（2）较大的市场需求。

要有耐心

有钱在全国范围推销新产品的公司寥寥无几。

但是，它们寻找能够使其品牌获得成功的地方，然后再扩展到其他市场里去。

地域式推销是一种办法：使产品在一个市场里站住脚后，再推到下一个市场里去，由东往西，或反过来。

分人群推销是另一种办法：远在“万宝路”香烟成为全国头号品牌之前，菲利普·莫里斯公司先让其成为大学校园里的第一品牌。

分年龄推销是第三种办法：你在某个年龄段的人当中树立一个品牌后，再向其他年龄段推进。“百事一代”就是一例。百事可乐公司先使其产品在年轻人当中站住脚，在他们长大之后继续从他们身上获利。

分销渠道也是一种推销技巧：威娜（Wella）洗发系列最初就是通过美容店销售的。产品一旦站住脚，再通过日用品商店和超级市场销售。

要有全球视野

不要忽略全球化思维的重要性。公司如果只把眼光放在本国客户身上，就会忽视法国、德国和日本客户。

营销正在变成一场世界性球赛。在一国拥有某个定位的公司现在发现，它能利用这一定位打入另一个国家。IBM公司拥有大约60%的德国计算机市场。你感到十分吃惊吧？这其实没什么。IBM 50%以上的利润来自美国境外。

公司在开始全球性经营时，往往发现自己在名称问题上遇到了麻烦。

这方面典型的例子是美国橡胶公司，这家跨国企业同时还销售许多不是用橡胶制造的产品。把公司名字改成“优耐陆”，便树立了一个可以在世界各地使用的新的公司形象。

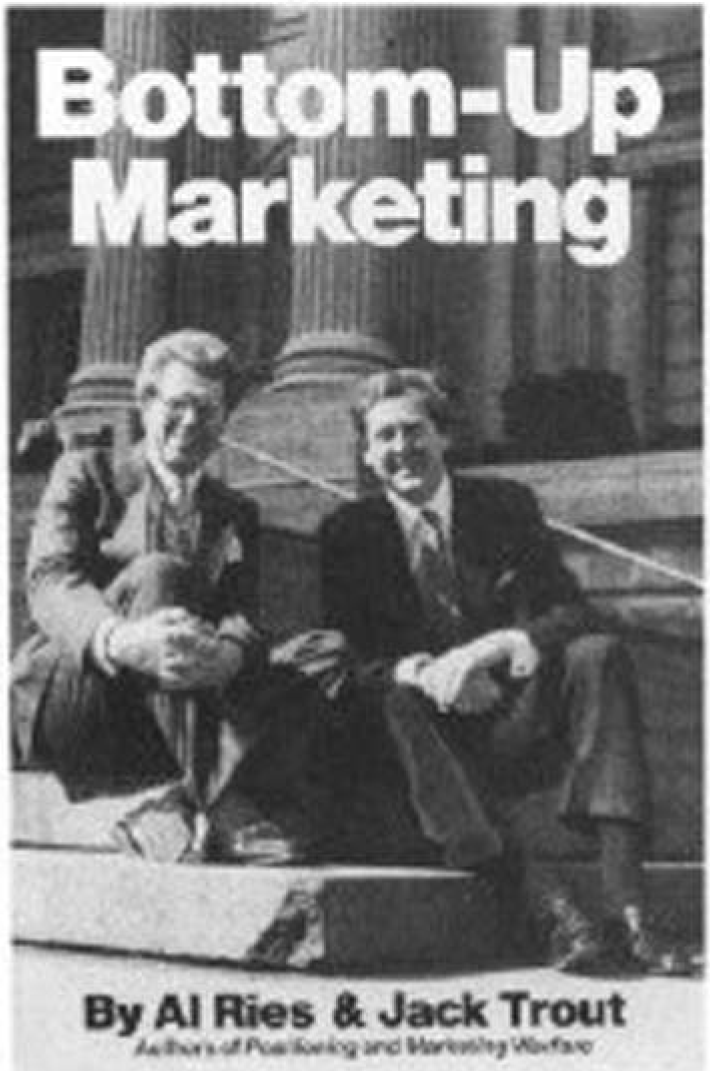
要他人导向

营销人员分两种，一种是自我导向，一种是他人导向。

自我导向型营销人理解不了这一新概念的本质：即不要在销售经理的办公室里给产品定位，而要在潜在客户的心智中给产品定位。

自我导向型营销人成群结队地参加各种鼓舞士气的会议；他们深信有了合适的动力，没有办不到的事情。

自我导向型营销人是充满激情的演说家。“我们有意志，我们有决心，我们工作努力，我们有超强的销售力，我们有忠心耿耿的分销商，我们有这个有那个。有了这些，我们必将获得成功。”



1988年，我俩把自我导向与他人导向这个概念扩展成了一本书，名叫《营销革命》[1]。你不是在公司内部而是在公司外部找到自己的定位，即一种在潜在客户心智中有效的战术；然后再把这个战术导入公司内部，制定一套战略来推动、利用这一战术。

也许吧。但是，他人导向型营销人通常对事物看得更清楚。他们把注意力放在竞争对手身上。他人导向型营销人像将军巡视战场那样

观察市场。他们找出竞争对手的弱点加以利用，并且学会避开对手的长处。

尤其要指出的是，他人导向型营销人很快就摆脱“精明的人员是成功的关键”的错觉。

“我们有最好的员工”很可能是所有错觉当中最大的一个。每位将军都了然于胸的是，不同军队里单个士兵的战斗力不会有多大的差别。这一方或那一方军队可能受过更好的训练、拥有更好的装备，但人数一多，其固有的能力就持平了。

公司也是如此。你如果相信在一对一的情况下你的公司员工要比对手强，那你也相信圣诞老人和牙仙子了[2]。

使能力持平的因素当然是人的数量。尽管从数量有限的应聘人员当中有可能找出一位精明的人，但要想找出10位、100位甚至1 000位来则完全是另一码事了。

只要做一点点计算就会发现，任何一家雇用了几百名甚至更多人手的公司在人员平均能力方面与它的竞争对手不会有任何差别（当然，除非它付的工资更高。但那要牺牲数量来换取质量，而这样未必就是一种优势）。

如果通用汽车公司在同福特公司对阵，你知道，其结局如何并不取决于双方雇员的个人能力。

其结局将取决于哪一方的将军更出色，从而有更好的战略。优势当然是在通用汽车一方。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

[2] 美国人哄孩子说，如果晚上把脱落的乳牙放在枕头底下，有仙女会把牙齿拿走，留下一枚硬币。——译者注

什么是你不需要的

你用不着有营销天才的名声。事实上，这种名声可能是一个致命的缺陷。

市场领先的公司通常将其成功归功于营销的技巧，这就犯了一个致命的错误。它以为可以将其营销技巧复制到其他的产品或其他的营销环境中去。

比如，施乐公司就在计算机行业留下了惨痛的一笔。

作为营销知识的发源地，IBM的情况也强不了多少。迄今为止，IBM公司的普通纸复印机没有抢走施乐公司多少业务。

定位游戏的规则对所有的产品都适用。例如，在包装商品里，布利斯特-麦尔斯先是试图用Fact（花了500万美元广告费之后放弃了）来挑战佳洁士牙膏；接下来试图用Resolve与Alka-Seltzer一争高下（花了1 100万美元之后也放弃了）；后来试图用Dissolve把拜耳拉下马，这又是一场花钱买烦恼的买卖；再后来又用Datril向泰诺发起攻击，这回的烦恼更大。

有些公司喜欢与地位稳固的对手展开正面撕杀的送死劲头实在令人难以理解。它们明知对方的实力，可偏要不顾一切地冲上去。在营销战争中，这种“实力不足的进攻”天天都会发生。



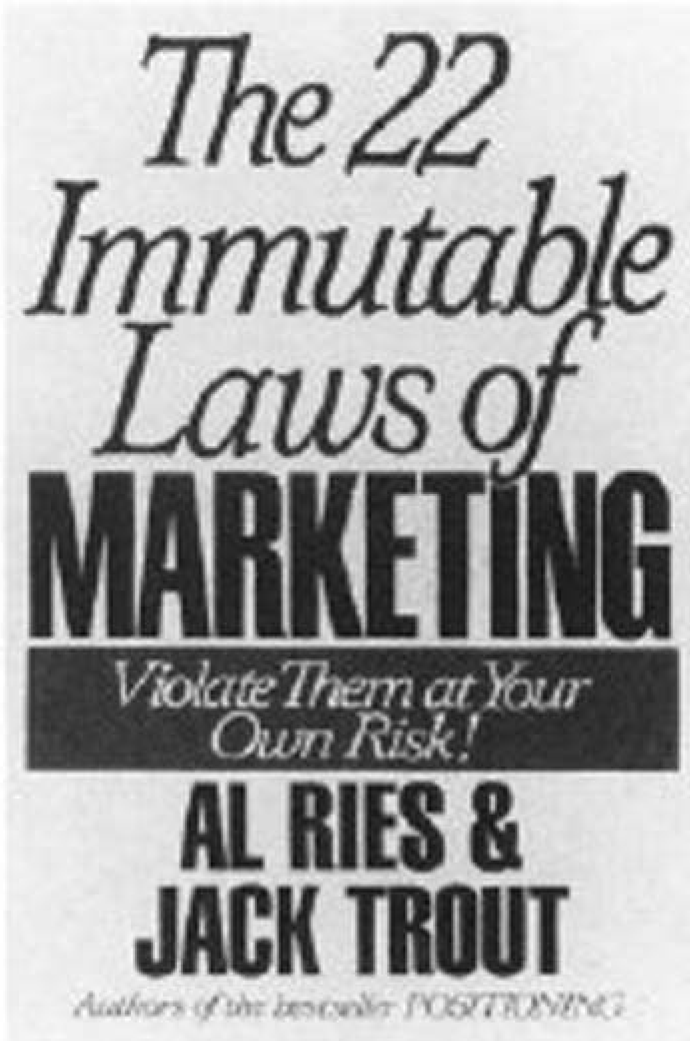
其结局也不出所料地相同。

“不要与地位稳固的领导者正面交锋”成了我们的口号。1985年，我俩把这个概念扩展成一本书，名叫《商战》（Marketing Warfare）[1] 该书至今销路仍然很好。

大多数公司都处于第二、第三、第四甚至更低的位置上。然后又如何呢？

希望永远活在人们心中。这些仿效别人的公司十有八九会向领导者发起进攻，就像RCA进攻IBM那样。结局：一场灾难。

领先法则显然是营销法则中最重要的一条。可是，你如果不是领导者该怎么办？1993年，我俩在《22条商规》（The 22 Immutable Laws of Marketing）一书中回答了这个问题（还有许多其他问题）。要点：你如果不是领导者，那就建立一个你能在其中成为领导者的新品类。



再说一遍，定位游戏的规则是：要想赢得心智争夺战，你不能同定位强大、稳固的公司正面交锋。你可以从侧面、底下或头顶上迂回过去，但决不要正面对抗。

领先的公司占据了高地，即潜在客户心智中的最佳定位、产品阶梯上的最高一层。你要想往上爬，就必须遵守定位游戏的规则。

在过去的几年里，我俩还写了无数的文章，讨论这本已经20岁的书中各个不同的方面。即使没有任何新的东西，我们至少在自己的观点上向来是前后一致的。问题只是我们不断地遇到不赞同我们的人。哈佛大学的迈克尔·波特是赞同我们的人当中的一个，他把“定位”用在了他的竞争优势理论里。

在我们这个传播过度的社会里，当下游戏的名字就叫定位。

而且，只有玩得更好的人才能存活下去。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注



附录A　定位思想应用

定位思想

正在以下组织或品牌中得到运用

- 王老吉：6年超越可口可乐

王老吉凉茶曾在年销售额1个多亿徘徊数年，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东成功走向全国，2008年销售额达到120亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。

- 长城汽车：品类聚焦打造中国SUV领导者

以皮卡起家的长城汽车决定投入巨资进入现有市场更大的轿车市场，并于2007年推出首款轿车产品，市场反响冷淡，企业销量、利润双双下滑。2008年，在定位理论的帮助下，通过研究各个品类的未来趋势与机会，长城确定了聚焦SUV的战略，新战略驱动长城重获竞争力，哈弗战胜日韩品牌，重新夺回中国市场SUV冠军宝座。2011年，长城更是逆市增长，销售增速及利润高居自主车企之首。

- 东阿阿胶：5年市值增长15倍

2005年，东阿阿胶的增长出现停滞，公司市值处于20亿元左右的规模。随着东阿阿胶“滋补三大宝”定位的实施，以及在此基础上多品牌定位战略的展开，公司重回高速发展之路，2010年市值超300亿元。

- 真功夫：新定位缔造中式快餐领导者

以蒸饭起家的中式快餐品牌真功夫在进入北京、上海等地之后逐渐陷入发展瓶颈，问题店增加，增长乏力。在定位理论的帮助下，通过研究快餐品类分化趋势，真功夫厘清了自身最佳战略机会，聚焦于米饭快餐，成立“米饭大学”，打造“排骨饭”为代表品项，并以“快速”为定位指导内部运营以及店面选址。新战略使真功夫重获竞争力，拉开与竞争对手的差距，进一步巩固了中式快餐领导者的地位。

- 家有购物：扭亏为盈，销售额增长600%

家有购物成立于2007年，在经历第1年的快速成长后遇到了发展瓶颈，2009年销售额仅为2.8亿，企业亏损加剧。2010年，在定位理论的帮助下，家有购物重新规划企业战略，聚焦家居用品品类，明确了“天天特价”的定位，战略实施之后，迅速扭亏为盈，2011年销售额突破18亿元，增长600%。

……

红云红河集团、劲霸男装、鲁花花生油、香飘飘奶茶、AB集团、芙蓉王香烟、美的电器、方太厨电、创维电器、九阳豆浆机、HYT无线通讯、乌江涪陵榨菜……

- “棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客

《华尔街日报》说“谁说小人物不能打败大人物？”时，就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的故事。里斯和特劳特帮助它把自己定位成一个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

- IBM：成功转型，走出困境

IBM公司1993年巨亏160亿美元，里斯和特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成电脑服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

- 莲花公司：绝处逢生

莲花公司面临绝境，里斯和特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM青睐，以高达35亿美元的价格售出。

- 西南航空：超越三强

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，里斯和特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

……

惠普、宝洁、通用电气、苹果、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财富》500强企业，“棒！约翰”、莲花公司、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜……



附录B　企业家感言

对于定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有看好，大家没有全部杀进来，否则的话机会肯定不属于我马云。如果看过《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二三百年，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官　马云

如果说王老吉今天稍微有一点成绩的话，我觉得我们要感恩方方面面的因素，在这里有两位大贵人，这就是特劳特（中国）公司的邓德隆和陈奇峰。在我们整个发展的过程中，每一步非常关键的时刻，他们都出现了……其实，他们在过去的将近十年里一直陪伴着我们走过。

——加多宝集团（红罐王老吉）副总裁　阳爱星

定位理论能帮你跳出企业看企业，透过现象看本质，从竞争导向、战略定位、顾客心智等方面来审视解决企业发展过程中的问题。特劳特，多年来一直是劲霸男装品牌发展的战略顾问；定位理论，多年来一直是劲霸男装3 000多个营销终端的品牌圣经。明确品牌定位，进而明白如何坚持定位，明确方向，进而找到方法，这就是定位的价值和意义。

——劲霸男装股份有限公司总裁　洪忠信

邓德隆的《2小时品牌素养》是让我一口气看完的书，也是对我影响最大的书，此书对定位理论阐述得如此透彻！九阳十几年聚焦于豆浆机的成长史，对照“定位理论”，竟如此契合，如同一个具体的案例！看完此书，我们更坚定了九阳的“定位”。

——九阳股份有限公司董事长　王旭宁

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

——山东东阿阿胶股份有限公司总经理　秦玉峰

品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，定位理论指导了许多世界级企业取得竞争的胜利，学习后我们深受启发。

——燕京啤酒集团公司董事长　李福成

定位已经不是简单的理论和工具，它打开了一片天地，不再是学一个理论、学一个原理，真的是让自己看到了更广阔的天地。

——辉瑞投资公司市场总监　孙敏

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团战略和各个品牌的定位明朗了很多。

——立白集团总裁　陈凯旋

在不同的条件下、不同的环境中，如何运用定位理论，去找到企业的定位，去实现这个战略，我觉得企业应该用特劳特的方法很好地实现企业的战略，不管企业处于哪个阶段，这个理论越早走越好。

——江淮动力股份公司总经理　胡尔广

定位的关键首先是确立企业的竞争环境，认知自己的市场地位，认清楚和认识到自己的市场机会，这样确定后决定我们采用什么样的策略，这个策略包括获取什么样的心智资源，包括如何竞争取舍，运用什么样的品牌，包括在品牌不同的生命周期、不同的生命阶段采用什么样的战术去攻防。总之，这是我所经历的最实战的战略课程。

——迪马实业股份公司总经理　贾浚

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望能够借助定位的理论帮助我们公司发展。

——IBM（中国）公司合伙人　夏志红

从事广告行业15年，服务了100多个著名品牌，了解了定位的相关理论后，回过头再一看：但凡一个成功的企业，或者一个成功的企业家，都不同程度地遵循并且坚持了品牌定位理论的精髓，并都视品牌为主要的竞争工具。我这里所说的成功企业，并不就是所谓的大企业（规模巨大或无所不能），而是拥有深深占领了消费者心智资源的强势品牌。这样的成功企业，至少能有很好的利润、长久的生存基础，因而一定拥有真正的竞争优势。

——三人行广告有限公司董事长　胡栋龙

定位理论对企业的发展是至关重要的，餐饮行业非常需要这样一个世界顶级智慧来做引导。回顾乡村基的发展历程，我已领悟到“定位”的重要性，在听了本次定位课程之后，有了更加清晰的认识和系统的理论基础，我也更有信心将乡村基打造成为“中国快餐第一品牌”！

——乡村基国际餐饮有限公司董事长　李红

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

——漫步者科技股份公司董事长　张文东

定位的本质是解决占有消费者心智资源的问题。品牌的本质是解决心智资源占有数量和质量的问题。从很大意义上来说，定位是因，品牌是果。定位之后的系统整合和一系列营销活动，实际上是在消费者的大脑里创建或强化一种心智模式，或者是重新改善对待品牌的心智模式。当这种心智资源被占有到一定程度（可用销量或市场占有率来衡量），或心智模式已在较大市场范围明确确立时，则形成了品牌力，而品牌力即构成了竞争力的核心，品牌战略则是有效延续和扩大核心竞争优势的方针性举措。

——奇正藏药总经理　李志民

消费者“心智”之真，企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

——乌江榨菜集团董事长兼总经理　周斌全

盘点改革开放30年来中国企业的成长史，对于定位理论的研究和运用仍然凤毛麟角。企业成败的案例已经证明：能否在大变动时代实现有效的定位，成为所有企业面临的更加迫切的问题。谁将赢得下一个30年？就看企业是不是专业、专注、专心去做自己最专长的事！

——西洋集团副总经理仇广纯

格兰仕的成功印证了“品牌”对于企业的重要价值，能否在激烈的市场竞争中准确定位，已成为企业生存发展的关键。

——格兰仕集团常务副总裁　俞尧昌

经过这些年的发展，我的体会是：越是在艰苦的时候，越能看到品类聚焦的作用。长城汽车坚持走“通过打造品类优势提升品牌优势”之路，至少在5年内不会增加产品种类。

——长城汽车股份有限公司董事长魏建军

在与里斯中国公司的多年合作中，我最大的感受是企业在不断矫正自己的战略定位、在聚焦再聚焦，真的是一场持久战。

——长城汽车股份有限公司总裁王凤英

定位思想最大的特点就是观点鲜明，直指问题核心，绝不同于学院派的观点。

——北药集团董事长卫华诚

定位理论我一直关注，我的体会很实战，而且不断在发展和完善，很多观念都体现了根本的规律。

——真功夫创始人蔡达标

接触了定位理论，对我触动很大，尤其是里斯先生的无私，把这么好的观念无私地奉献给企业。

——滇红集团董事长王天权

对于定位理论的理解，当时里斯中国公司的张云先生告诉我们一句话，一个企业不要考虑你要做什么，要考虑不要做什么。其实我理解定位，更多的是要放弃，放弃没有能力做到的，把精力集中到能够做到的地方，这样才有可能在有限的平台当中用你更多的资源去集中，做到相对竞争力的最大化。

——家有购物集团有限公司董事长孔炯

定位和品类战略思想，令AB集团受益匪浅，从2008年导入至今，我们在大环境不好的情况下，每年都高速增长。

——江苏AB集团董事长周惠明

我们曾经以为定位就是找一个定位概念，然后上大量广告。但实践证明这种做法风险很大，品类战略帮我们理清了如何将定位理论落地实践的思路。

——喜多多食品有限公司董事长许庆纯

定位理论告诉我们，品牌要通过定位，抢占消费者心智，成为品类的代表。我们要做的工作就是，讲到保温杯，消费者就想到哈尔斯。我们要做的就是要聚焦，要做领导产品。

——哈尔斯股份公司总经理张卫东

在定位理论上，我的感受首先就是聚焦。聚焦之后，站在自己聚焦的产品或者品类上，给自己聚焦的品类进行一个理念的诉求，而后围绕自己定位的理念进行视觉或者是全方面销售的打造。

——净雅集团董事长张永舵

相信定位理论，坚定地聚焦品类，持之以恒，这是中国品牌能够早日成为世界品牌的最佳途径。

——唯美集团董事长黄建平



有史以来对美国营销影响最大的观念

Jack Trout

特劳特经典丛书



定位：有史以来对美国营销影响最大的观念

978-7-111-32640-3

本书是特劳特成名作，深入阐述了定位理论和操作方法，并配有丰富的实战案例解析，指导企业家成功企业定位，获取商业成功。



简单的力量：穿越复杂正确做事的管理指南

978-7-111-32672-4

本书中既包括领导艺术、组织等大的方面，又兼顾定价、营销等日常问题。对于每一个问题，都尽力提供正确处理的方法。



商战

978-7-111-32671-7

本书重点阐述了商战中的四种常用战略形式，如防御战、进攻战、侧翼战和游击战，针对每一种形式又提出了三条应遵循的原则，以及如何在具体的商战中应用这些原则。



什么是战略

978-7-111-32734-9

本书集结了这些书中特劳特对战略的核心心得，期望它成为中国企业开始学习打造强势中国品牌的益起点。

Jack Trout
特劳特商战经典



2小时品牌素养(第3版)

978-7-111-35676-9

本书第一次系统发布有关中国企业的品牌竞争力分析报告，揭示了中国一流企业在品牌战略上面临的深重危机，提出了定位突围之道和实践方法。



大品牌大问题

978-7-111-35368-3

在这本书中，“定位之父”杰克·特劳特分析了超级企业失败的原因，并为它们提供了“解药”。



人生定位：特劳特教你营销自己

978-7-111-35558-8

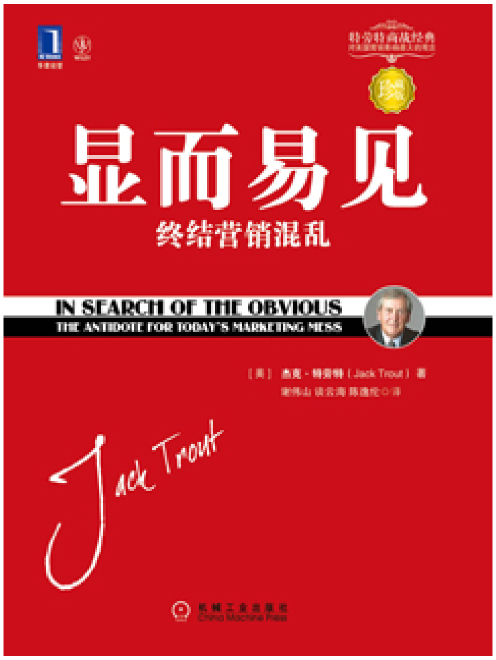
占据职场竞争先机，自我营销必读之书。更努力地工作、更坚定地相信自己、更积极地思维，并不能让你取得成功。



特劳特营销十要

978-7-111-35142-9

这是一个寓言故事，读完这个故事只需两个小时，但其中所蕴含的十大营销智慧心法，却是特劳特先生集40年营销实践总结而成的大义微言。



显而易见：终结营销混乱(珍藏版)

978-7-111-33607-5

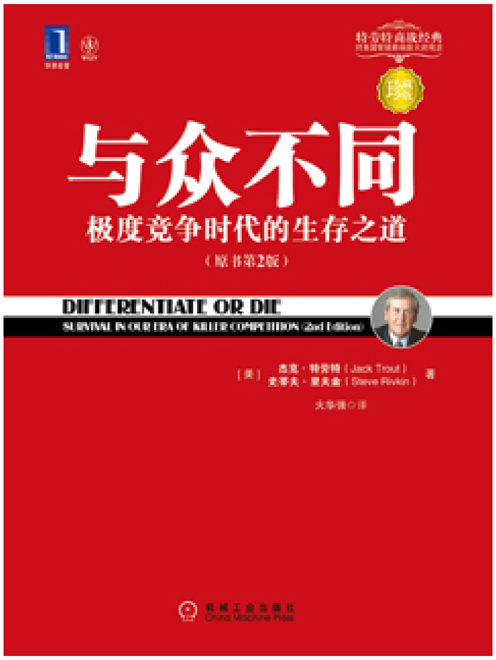
本书没有难懂术语、数字，作者通过常识把营销的正确方法传授给读者。



营销革命

978-7-111-35616-5

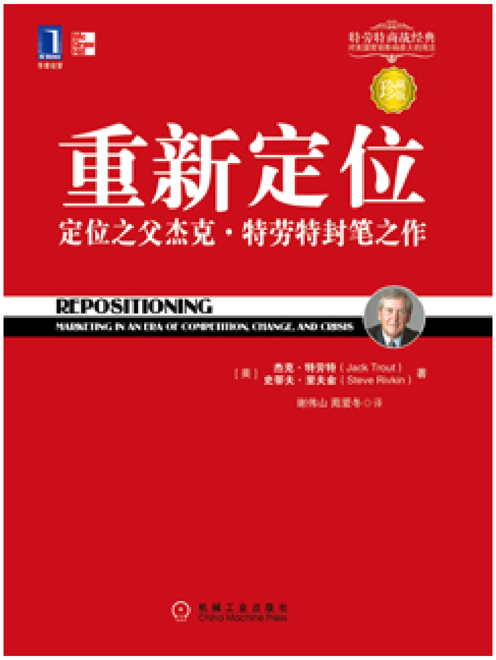
《定位》讲述了定位的传播原则，《商战》讲述了定位的营销原则，《营销革命》则结合了前两本书的观念但以完全出人意料的方式进行。



与众不同：极度竞争时代的生存之道(珍藏版)

978-7-111-34814-6

本书将帮助困境中的企业，通过许多生动的故事，包括来自中国的案例，讲解实施差异化的方法。用特劳特先生对中国企业的话来讲：如果你的产品是差异化的，整个世界就会为你敞开大门。



重新定位：定位之父杰克.特劳特封笔之作（珍藏版）

978-7-111-33975-5

《重新定位》向你展示了在当今过于拥挤的市场环境下如何进行调整、竞争——并取得成功。

华章经管

特劳特经典丛书

对美国营销影响最大的观念

商战

MARKETING WARFARE

20TH ANNIVERSARY EDITION



[美] 阿尔·里斯（Al Ries）
杰克·特劳特（Jack Trout） 著

李正栓 李腾◎译

Jack Trout

机械工业出版社
China Machine Press

特劳特经典丛书

商战

[美] 里斯（Ries,A.） [美] 特劳特（Trout,J.） 著

李正栓 李腾 译

ISBN：978-7-111-32671-7

本书纸版由机械工业出版社于2011年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

返回主目录

特劳特致中国读者

总序

前言

20周年版序

4种战略形式

绪论 商业就是战争

  商业需要新思想

  面向顾客

  面向竞争对手

  未来的销售计划

  克劳塞维茨可能是对的

  为商战辩护

第1章 2500年的战争

  马拉松战役：公元前490年

  埃尔比勒战役：公元前331年

  美陶鲁斯战役：公元前207年

  黑斯廷斯战役：1066年

克雷西战役：1346年

魁北克战役：1759年

邦克山战役：1775年

特伦顿战役：1776年

奥斯德立兹战役：1805年

滑铁卢会战：1815年

巴拉克拉瓦战役：1854年

葛底斯堡战役：1863年

索姆河战役：1916年

色当战役：1940年

第2章 兵力原则

交战中的数学法则

商战中的数学法则

“优秀员工”谬误

“优质产品”谬误

“要是你真那么聪明的话，怎么没富起来呢？”

第3章 防御优势原则

防御中的数学法则

胜利的果实

别去逞英雄

奇袭产生的摩擦使得防御更有力

发动进攻需要时间
第4章 竞争的新时代
报刊标题中的战争
是预言，还是宣传
商战的真相
第5章 战地的本质
一个丑陋贫瘠的地区
在头脑中绘制地图
头脑中的山地
分割策略形成割据局面
第6章 战略形式
通用汽车公司应该采取的战争形式
福特公司应该怎样做
克莱斯勒公司应该怎样做
美国汽车公司该怎么做
头脑中的山地
第7章 防御战原则
第一条防御战原则
第二条防御战原则
第三条防御战原则
“镇痛”山战役

强生公司的低价策略
做好还击的准备
留下储备
联邦法律
商战的和平
第8章　进攻战原则
第一条进攻战原则
第二条进攻战原则
第三条进攻战原则
差异有利于防御者
实力中的弱点
“思路狭窄”的好处
“思路广阔”的缺点
向垄断者进攻
第9章　侧翼战原则
第一条侧翼战原则
第二条侧翼战原则
第三条侧翼战原则
低价位侧翼战
高价位侧翼战
小型产品的侧翼战

大型产品的侧翼战
销售渠道的侧翼战
产品类型的侧翼战
低热量的侧翼战
侧翼战的成功因素
第10章　游击战原则
第一条游击战原则
第二条游击战原则
第三条游击战原则
地理游击战
人口游击战
行业游击战
产品游击战
高价位游击战
发展同盟
无处不在的游击战
第11章　可乐战
可卡因和咖啡因
5分钱能买两份货
可口可乐本该采取的战略
百事一代

可口可乐的反攻

皇冠可乐：太少了，太晚了

产品扩张之战

非可乐饮料的侧翼战

可乐饮料中的混乱和困惑

第二轮产品扩张之战

百事可乐的挑战

“正宗货”的回归

咖啡因的挑战

第12章 啤酒战

百威啤酒的突破

喜力啤酒的进攻

安海斯-布希公司的反攻

米勒公司的崛起

莱特啤酒的问世

啤酒业中令人注目的淡啤

科罗拉多州的“酷爱”

莱特的弱点

“高品质生活”的衰败

轻兵旅的冲锋

重兵旅的冲锋

第13章 汉堡包战
走进麦当劳
汉堡王的策略
麦当劳的炸鸡
汉堡王说：“我们也是。”
汉堡包大战
从侧翼进攻麦当劳
低价位游击战
第14章 计算机战
斯佩里·兰德公司对阵IBM公司
美国数字设备公司对阵IBM：第一轮
美国数字设备公司对阵IBM：第二轮
美国数字设备公司对阵IBM：第三轮
所有竞争者对阵IBM
IBM对阵IBM
苹果对阵IBM：第一轮
苹果对阵IBM：第二轮
市场第二对阵IBM
第15章 战略和战术
战略源于战术
炮兵军官

坦克指挥官
广告专家
战略允许有一般质量的战术
战略指导战术
统一战线
进攻与反攻
行动不能脱离战略
战略不能脱离战术
运用后备军
第16章　商业将领
商业将领必须灵活机动
商业将领必须有胆识
商业将领必须有勇气
商业将领必须通晓事实
商业将领需要运气
商业将领应该通晓规则
后记
译者后记
附录A　特劳特思想应用
附录B　企业家感言
精品推荐

返回主目录

特劳特经典丛书

JACK TROUT



特劳特致中国读者

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过在众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建

立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

特劳特经典丛书

JACK TROUT



总序

定位：第三次生产率革命

马克思伟大的贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展是社会存在的根本柱石——大哲学家李泽厚如是说。

由此我们终于明白，赢得第二次世界大战胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。正是因为美国全面运用了泰勒的“更聪明地工作”方法，使得美国的体力工作者生产率大幅提升，一国产出的战争物资比其他所有参战国的总和还要多。欧洲和日本也正是从第二次世界大战的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。泰勒的贡献不止于此，他还彻底改变了社会的阶级结构。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了社会由资产阶级与无产阶级这两大对峙的阶级为主导。由于生产力的发展，无产阶级转变成了中

产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产率的提升缔造了我们所说的发达国家。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小龙”，以及今日的所谓“中国经济奇迹”，本质上都是将体力工作者（农民）的生产率大幅提升（成为农民工）的结果。去年美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。

体力工作者的生产率大幅提升后，使得人们工作的时间也大幅缩短，这部分“多出来”的时间，转向了休闲与教育。教育时间的延长，又催生了一场更大的社会革命——知识工作者以及知识社会的来临。

1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口，超过体力劳动者，成为人口的主力军。这一增长的趋势一直维持到现在，这就是我们所说的白领社会。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为整个社会打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文明，是中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能被吸纳的知识分子，毕竟只占知识人口的很少一部分，大部分秀才要靠自己找工

作，比如做私塾先生、风水及算命先生。就整体社会而言，读书人更是只占社会总人口的很小一部分。白领社会却不同，知识工作者已成为社会的主体，体力工作者相反只占人口的很少一部分。这一趋势正在全世界展开。

如果没有管理学，社会不可能容纳这么大的知识群体。通过管理，我们不但为各种组织创造出了大量的知识工作的需求，还知道了借用组织来提升知识工作者的生产率。不像体力工作者的生产率，是以个体为单位来研究并予以提升，知识本身并不能实现产出，知识工作者必须借助组织这个“生产工具”来利用他的知识，才可能产出成果。因此，德鲁克说：“运用知识使已有的知识获得最大的生产率，这就是我说的管理。这也意味着，知识社会必然是一个组织社会。”管理学的巨大成就，可以将20世纪分为前后两个阶段来进行审视。20世纪前半叶几乎是人类有史以来最血腥、最残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝也发生在这一时期。

反观第二次世界大战后的20世纪下半叶，甚至直到21世纪的2008年金融危机为止，人类社会发展享受了长达60多年的经济繁荣。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免。这伟大成就并不是电脑、互联网等新科技的贡献，而是软科技软工具——管理学的成就。20世纪上半叶付出的代价，本质上而言是人类从农业社会转型为

工业社会所引发的，但人类从工业社会转型为知识社会虽然其剧变程度更烈，却平稳得被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪的下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次世界大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

正如泰勒的成就造就了一个知识社会，德鲁克的成就造就了一个物质空前发达、科技创新层出不穷的社会，以至于在任何一个功能领域，你都可以看到一大群管理良好的组织在展开激烈的竞争。这又是一次史无前例的社会巨变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月，流遍了，郊原血。”人类自走出动物界以来，上百万年中一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是上疆场彼此弯弓月的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。正如特劳特在《什么是战略》开篇中所说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。比如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车厂商提供的车型中挑选。今天，你要从通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等中挑选。”汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生，如何赢得顾客的选择就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，是顾客的心智非常有限，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中有名的“二元法则”。任何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失。品牌的消失，直接意味着品牌背后的组织的消失，这才是全球市场中不断掀起的购并浪潮的根本力量。（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其盈利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉。）

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在组织本身，而在组织之外的社会功能。当组织的功能因未纳入顾客选择从而变得没有意义甚至是消失时，组织也就失去了存在的理由与动力，这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是马克思所重视的关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品，因缺乏定位而成为没有获得心智力量的、平庸的、同质化的品牌。你可以由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织，及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态有多么的令人担忧——这将成为下一个社会急剧动荡的根源。

应运而生，新的生产工具——定位，在1969年被杰克·特劳特发明出来。正如德鲁克在评价泰勒的“四步工作法”时说：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实这套方法花了泰勒整整20年的时间去实验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴阿尔·里斯也花了20多年，在具体运用上恰恰也是四步工作法：

首先，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”。（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时相反，德鲁克问的是“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”。因选择过多，心智有限，决定了经营方式已从顾客导向转向了竞争导向。）

其次，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

再次，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

最后，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智。（详见特劳特经典丛书之《与众不同》。重要的提醒是：泰勒的工作研究是以个体为单位的，德鲁克的管理学是以组织为单位的，而特劳特的定位是以品牌为单位的。）

这引发了社会生产率的第三次革命。第一次革命，是通过泰勒的《科学管理原理》，大幅提升了体力工作者的生产率。第二次革命，是通过德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》），大幅提升了组织的生产率。第三次革命，是通过特劳特发现的定位（核心著作是《定位》和《商战》，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产率。

第一次生产率革命自1880年开始，至第二次世界大战后达到最高潮，前后共历70年。第二次管理革命，如果从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》算起，也几近70年。定位自发明至今已逾40年矣！从这套丛书中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），还是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代，品牌的社会，无论个人还是组织都要学会运用定位这一新工具来为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见特劳特经典丛书之《个人定位》）。社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。组织最有价值的资源固然不再是资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源了，这些资源的地位都要让位于品牌所代表的心智资源。联想最大的资源并非柳传志先生曾认为的“杨元庆们”，而是联想在顾客心智中占据了电脑的定位，联想成了顾客心智中电脑的

代名词。百度最大的资源也不是“李彦宏们”，而是百度在顾客心智中占据了“搜索”，从而拥有的心智资源。

衡量企业经营绩效的方式也从传统的财务赢利与否，转向为占有定位（心智资源）与否。这也解释了为何互联网企业即使不盈利也能不断获得大笔投资。实际上，历史上新的生产工具的诞生，同时会导致新的生产方式的产生，这种直取定位（心智资源）而不顾盈利的生产方式，是由新的生产工具带来的。不仅是互联网高科技产业，随着第三次生产率革命的深入，其他产业与非营利组织都将沿用这一新的生产方式。

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过“更聪明地工作”——定位的调整，生产率的差距也是惊人的。最有名的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”而从连续巨亏中走出困境，重获辉煌。西南航空通过定位为“单一舱级”，成为美国最盈利的航空公司，其一家公司的市值，超出其他三家资产规模大得多却定位不当的航空公司的总和。宝马通过定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人可乐”的定位，从破产边缘走出一条光辉大道。定位与管理一样，不仅仅适用于企业组

织，甚至适用于一个岛国——格林纳达，通过重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。美国民主党也在采纳了特劳特先生将共和党重新定位为“不称职”而在上次中期选举中大获全胜，又因不坚持即违背定位原则而在此次中期选举中败北（详见特劳特经典丛书之《重新定位》）。在中国，一包小小的乌江榨菜因从原来的“乌江三榨”重新定位为“正宗涪陵榨菜”，而造就了股市上“疯狂的榨菜”。王老吉将凉茶重新定位为“预防上火的饮料”，其生产率也获得爆炸性提升。

反之，当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源，则不但新投入顾客不接受，反而将企业巨大的资产浪费甚至使企业走向毁灭。读者可以从特劳特经典丛书之《大品牌大问题》一书中看到诸如AT＆T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位由盛转衰，成为惨痛教训。

值得注意的是，过剩经济时代，并不就意味着德鲁克过时了。恰恰相反，即使在美国与西欧发达国家，组织的生产率仍有待大幅提升，更遑论发展中国家。对于中国来说，不但德鲁克远未过时，还有几亿农民的生产率没有转化为工人的生产率，即使泰勒的知识仍大有可为。这正是中国的挑战，大潮奔涌，短短的几十年里，迫使我们要

转千弯，翻千浪——否则怎么办？我们必须要同时利用好这三种先进的生产工具，来为中国继而为人类开创出一个伟大的时代奠定基石。

邓德隆

特劳特全球伙伴公司中国区总经理

2010年12月3日于上海

特劳特经典丛书

JACK TROUT



前言

本书最初出版于缺乏竞争的年代。当时，“全球经济”这一术语还没有诞生，我们所认为的科技的强大组合在一些硅谷工程师眼中还只是一线微光，全球贸易对跨国公司而言仍有许多局限。

这一切现在都改变了。从今天的市场来看，我们当初所写的东西就像是一个茶话会。市场的战争正在世界各地逐步升级并不断爆发，到处都有人在追求自己的业务。

所有这一切意味着，本书所讲的策略与原则比以往任何时候都更加重要了，公司必须学会如何与竞争对手打交道，必须学会如何避实击虚，必须学会如何利用别人的弱点。

营销人员必须清楚，并不是要你为公司流血牺牲，而是要让你的对手为他的公司付出沉重代价。

另外，公司还应该追求正确的战略。不管你经营的公司规模如何，本书以及我们编写的一系列图书都为各公司提供了21世纪的战略

模式。

本书所讲的东西是你在商学院中绝对学不到的。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



20周年版序

为什么现在还要重新出版一本已有几十年历史的书？

首先，这本书历经几十年仍然有读者购买，大部分此类书都做不到这一点，这个事实本身就使此书值得再版。其次，在我们为许多公司提供咨询的过程中，我们发现他们忽略了自己原本应该采用的基本策略。

这是一本关于策略的书，我们赋予其浓重的战术色彩。我们经常听说营销中的灾难，还听人们说：“你们在书中说这是一个好主意，但是根本没奏效。”

例如开发第二品牌。许多公司实验投入第二品牌，均收效甚微。我们听说此类情况后常说：“别急，你是一家小公司，应当打游击战，而不是像领先者那样做事，也不适合开发第二品牌。”

另外，大公司们经常错过推出第二品牌的机会。他们固守核心产品，这是侧翼战和游击战采取的最佳策略。

还有，一些市场地位处于第二阵营的公司企图模仿市场领先者，误以为“他们知道什么东西效果好”。此类公司应当开发恰恰与领先者对立的项目，而这正是许多营销者所忽视的一点。

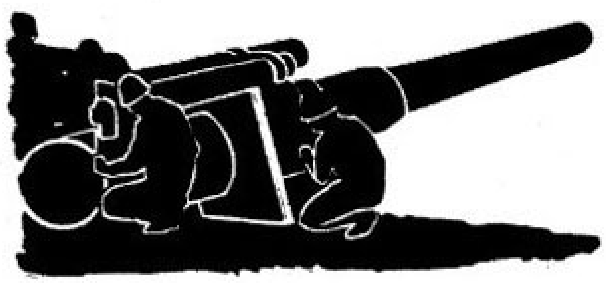
设计营销项目的第一步就是向自己设问：“我们要打哪一类战争？”

这本书的英雄之一就是卡尔·冯·克劳塞维茨。他写的《战争论》出版于172年前，经久不衰，并且仍然被全世界的军事学院或研究所学习和研究。

如果我们这本书能有《战争论》寿命的一半，我们就甚感幸矣。

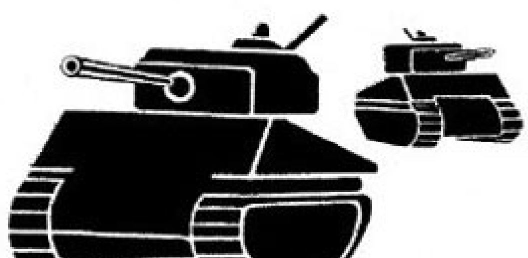


4种战略形式



1

1. 防御型商战是为市场领先者准备的战略。



2

2. 进攻型商战是为处于第二位的公司准备的战略。


3

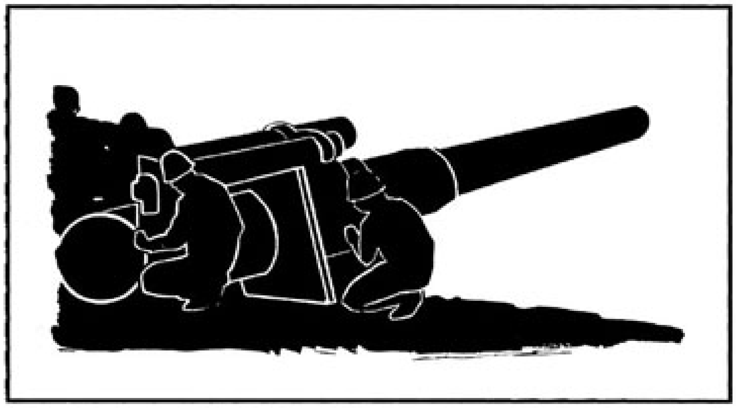
3.侧翼型商战是为小公司准备的战略。


4

4.游击型商战是为当地或区域公司准备的战略。

防御战

Defensive warfare



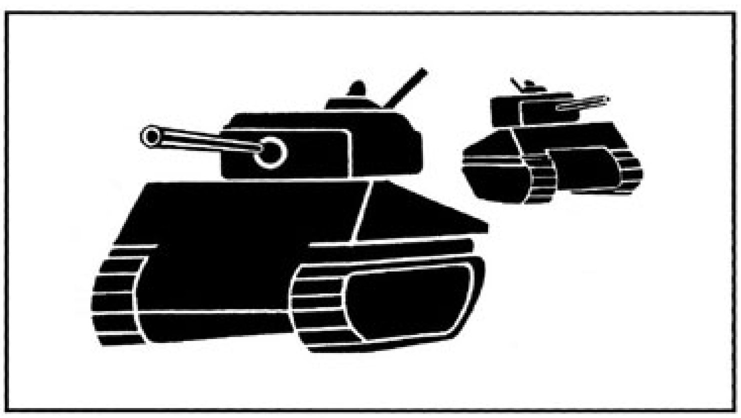
1.只有市场领先者才考虑打防御战。

2.最好的防御战略是敢于向自己发起进攻。

3.必须时阻挡对方强大的竞争活动。

进攻战

Offensive warfare



1.应主要考虑领先者地位的实力。

2.在领先者优势中发现弱点，并对此发起攻击。

3.在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。

侧翼战

Flanking warfare



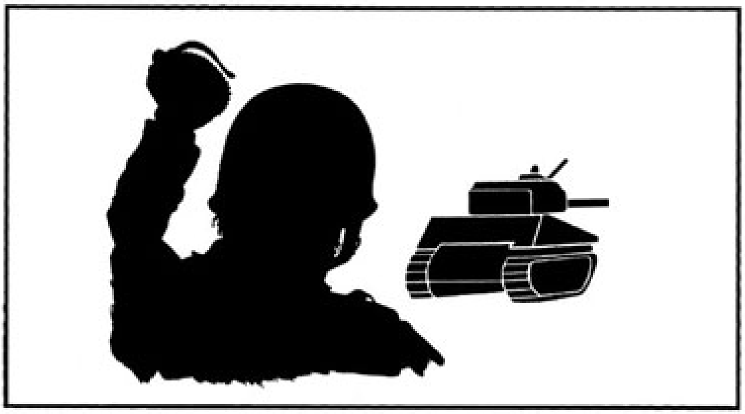
1.一个好的侧翼进攻必须发生在没有人能竞争的地方。

2.战术奇袭应当是计划中重要的部分。

3.追击与进攻本身一样重要。

游击战

Guerrilla warfare



1.找到一个市场细分，要小得足以守得住。

2.不管能有多么成功，永远不要像领先者那样做事。

3.要在接到命令时立刻撤退。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



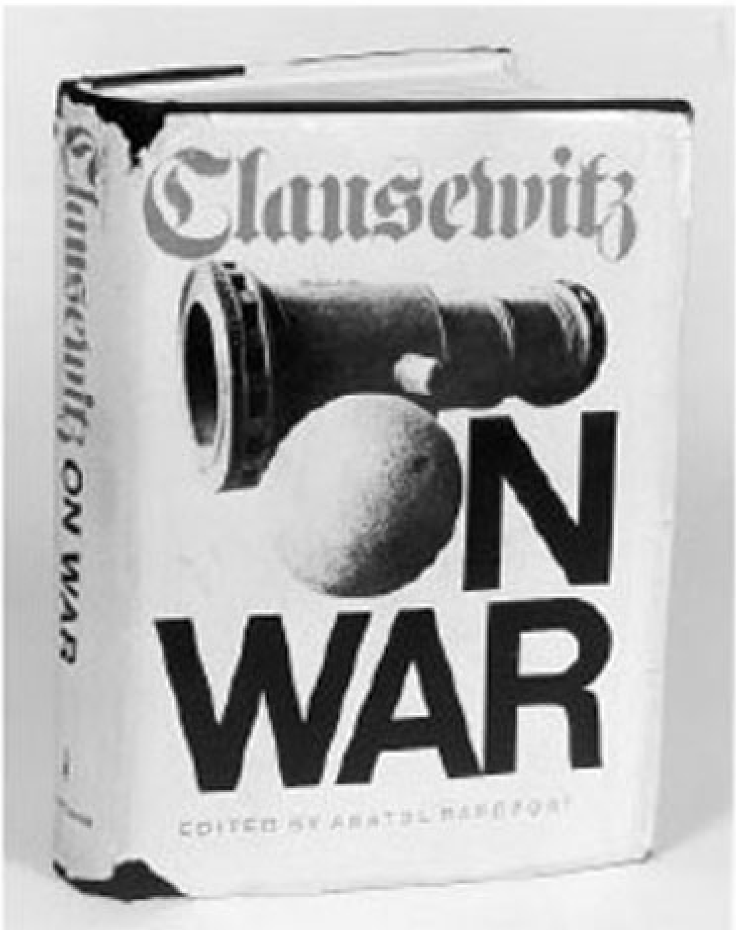
绪论　商业就是战争

战争是商业竞争的一部分，也是人类利益和活动的冲突。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

营销方面最优秀的著作并不是哈佛大学教授写的，也不是通用汽车公司、通用电气公司或宝洁公司的人员写的。

我们认为，市场营销方面的最佳书籍是由一位名叫卡尔·冯·克劳塞维茨的普鲁士退役将军写的。这本书就是出版于1832年的《战争论》（On War），书中描述了所有成功战役的战略思想。



《战争论》这本书里的每一个想法都与市场竞争息息相关。正如克劳塞维茨所言：“战争是商业竞争的一部分。”

克劳塞维茨是一位伟大的战争哲学家。他的思想和观念已经影响人们达150年之久。现在，《战争论》所写的内容在美国西点军校、英国陆军军官学校以及法国圣·西尔军校仍被广泛引用。

自从《战争论》首次出版以来，战争已经发生了戏剧性变化。坦克、飞机、机关枪以及大量新式武器被广泛应用，但是克劳塞维茨适用于19世纪的思想在今天仍然适用。

克劳塞维茨首先提出武器可以发生变化，但是战争本身却始终以两个不变特征为基础，即战略和战术。他对战略思想的清晰阐述可以成功地引导军事指挥官们进入21世纪。

商业需要新思想

传统的概念让人认为企业营销必须满足消费者的需要和需求。

美国西北大学的菲利普·科特勒（Philip Kotler）教授认为，营销是“人类通过交换过程来满足人们需要和需求的活动”。

美国营销协会说：营销是“用以引导商品和服务从生产者到消费者流动的商业行为”。

密歇根州立大学的E.杰罗姆·麦卡锡（E.Jerome McCarthy）把营销称做“某机构通过预测顾客或客户的需求，以及引导满足需求的商品和服务从生产者到顾客或客户的流动，来设法达到其目标的活动”。

美国营销协会于2005年对“营销”这个概念发布了新的定义：“营销是由一系列程序组成的，包括创造、交流、向顾客传递价值和调节顾客之间利益关系以便有利于市场组织及其资金所有者的一个系统的功能体。”（在此，仍旧没有提及竞争。）

1973年，哥伦比亚大学的约翰A.霍华德（John A.Howard）对“需要和需求”给出了最完整的解释。霍华德认为营销包括下列过程：

（1）确认顾客需求；

（2）根据某机构的生产能力使需求概念化；

（3）将此概念同此机构的适当的能力产生联系；

（4）根据先前确定的顾客需求使随后的生产概念化；

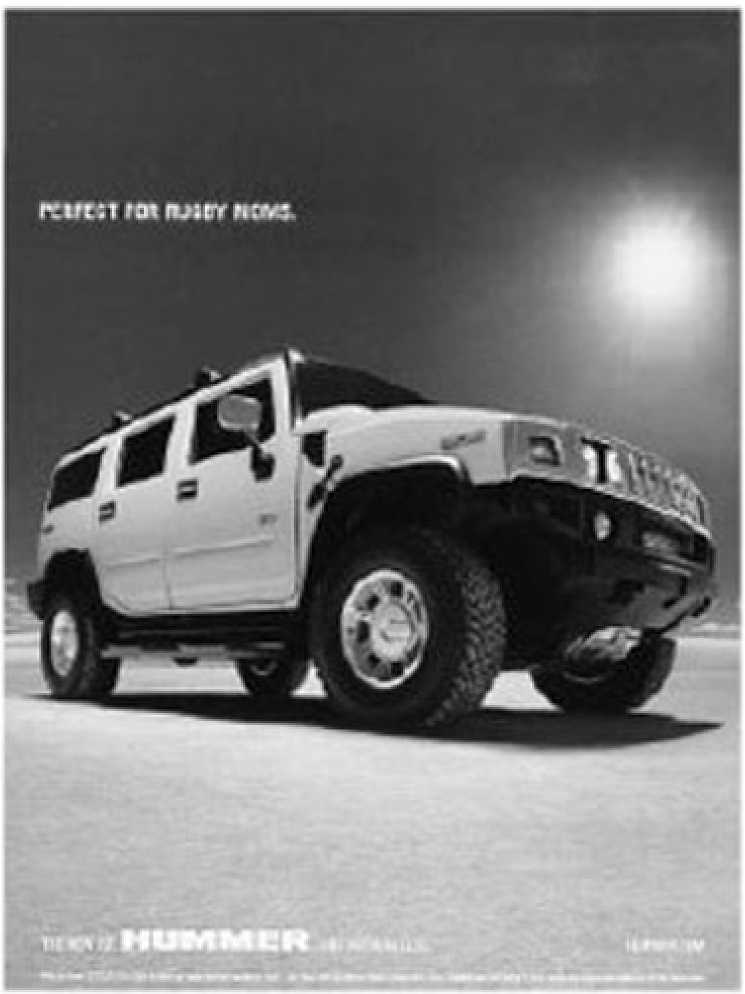
（5）将此概念同顾客相联系。

这五个过程就可以使营销成功吗？难道通过确认、概念化和联系就能使美国汽车公司成功地与通用、福特和克莱斯勒汽车公司抗衡吗？更别提与丰田、达特桑、本田以及其他一些进口车抗衡了。

假定美国汽车公司在确认顾客需求的基础上制定一种产品策略，结果会产生与通用汽车公司相同的生产线，并且花费上百万美元寻找相同的市场来确认同样顾客的需求。

难道这就是营销的全部内涵吗？难道胜利必然属于在销售调研中做得更好的一方吗？

同样，通用汽车公司受军事启发，推出了一款消费型“悍马”，这是通用近期为数不多的成功范例之一。然而，由于其高昂的汽油消耗，“悍马”也许只是短暂的成功。



很显然，这说法有问题。当美国汽车公司并不理会顾客需求时它却比以前成功得多。吉普车这一军用产品就是一个成功的例子，而美

国汽车公司的客车却失败了。

决策核心不可能凭空想象出吉普车。同样，确认顾客需求也不能帮助落后者与领先者相抗衡。

面向顾客

一直以来，营销人员总是以顾客为中心。他们一再提醒资方（管理部门）要面向顾客，而不是面向生产。

第二次世界大战后，“顾客是上帝”的理念至高无上，一直统治着世界营销业。

但是，“顾客是上帝”这一理念看来早已过时了，营销人员就像一直在向最高管理层兜售毫无价值的观点。

多家公司曾一度忠实地执行这些营销专家面向顾客的指示，然而却看到上百万美元损失殆尽，留下的只是灾难。



20世纪20年代，商业以商品制造为导向。

为了看清我们是如何陷入这种困境的，我们得回到20世纪20年代，那时的商业是以生产为中心的。那是亨利·福特的鼎盛期，福特说：任何顾客可以将这辆车漆成任何他所想要的颜色，只要福特是黑色的。

在面向生产的年代，企业家们发现了广告的妙用。广告专家们说："广而告之产生大众需求，大众需求使大规模生产成为可能。"

第二次世界大战导致的一个后果是，领先的公司开始面向顾客。营销专家主管企业，总负责人从事市场调研。

可是，现在每家公司都面向顾客。如果十几家公司都在努力满足同样一批顾客的需求，那么只了解顾客的需求已无多大用处。美国汽车公司的问题并不在于有多少顾客，而在于如何与通用、福特、克莱斯勒以及其他进口汽车进行竞争。



20世纪50年代，商业以顾客为导向。

面向竞争对手

今天，一个公司要想成功，必须要面向竞争对手。它必须寻找对手的弱点并针对那些弱点发动营销攻势。最近许多营销成功的例子证明了这一点。

例如，美国数字设备公司利用IBM（国际商用机器公司）小型计算机的弱点盈利上百万，而其他公司在计算机行业中却亏损几百万。

同样，赛文公司成功地建立了小型廉价复印机这一滩头堡，而这正是施乐复印机系列产品的一个薄弱环节。



与此书20年前第1版发行时相比，现如今的商业更加鲜明地并且毫无疑问地转为以竞争者为核心。一个质量上乘的商品不足以确保在市场竞争中一定获得成功。在当今的市场环境中，你需要确保竞争的优势，而市场便可以为你提供这种优势。切记，你的商品要与众不同。

在竞争激烈的可乐市场中，百事可乐用其更甜的味道向可口可乐发起挑战。与此同时，汉堡王用“烤而不炸”的口号对麦当劳发起了进攻。

有些人会说，一份精心筹划的销售计划总要把竞争纳入考量之中。事实的确如此。通常，销售计划的最后一部分被称做“竞争力评估”。计划的大部分内容要讲明市场情况、各个细分市场以及从无数的中心组、试验样板和概念与市场测试中仔细收集到的大量客户研究数据。

未来的销售计划

在未来的销售计划中，将有更大一部分是关于竞争的。这种计划会仔细地分析市场的每一个参与者。它还应当列出竞争优势与劣势，同时制定出行动计划以便利用强项或防止劣势。

将来还会有那么一天，这种销售计划中将包含每一位竞争对手的主要销售人员的基本情况，包括他们最喜欢使用的销售策略以及运作风格（就像第二次世界大战中德军拥有盟军将领的档案一样）。

对将来的销售人员而言这一切意味着什么呢？

这意味着他们必须做好发动商战的准备。成功的商战会越来越像战役一样，必须制订作战计划。

战略计划将会越来越重要。公司必须学会怎样对竞争对手发起进攻或包抄、怎样坚守阵地、怎样以及何时发动游击战。他们需要用更聪明的头脑来预测竞争动向。

从销售人员这个层次上讲，成功的销售人员必须拥有同军事将领一样的品质：勇敢、忠诚和坚毅。



在军事战争中，两个或更多的军队为地域控制权而战。

克劳塞维茨可能是对的

也许，营销就是战争。在这场战争中，敌人就是竞争对手，目标就是要赢得胜利。

这是否小题大做呢？不是。试比较足球比赛和营销。

在足球赛中，进球最多的球队获胜；在营销中，销售量最大的队伍获胜。在这一点上，两者是一样的——多者胜。

但是，让我们试着用营销中使用的方法来踢一场足球赛。

我们把一位销售经理安插到一个足球队中，让他把球门线当做进球点，或称销售点。接着看吧，那位经理布好阵势，带球直冲球门线。

即便您不是体育专家，也能看出球赛中直接进攻可能会导致灾难。

在足球比赛中，要以智取胜、以巧取胜、以强取胜。记分牌上的进球数正是对你这些能力的反映。

同样，在战争中，要以智取胜、以巧取胜、以强取胜。你所占领的阵地也正是对你这些能力的反映。



在商战中，两个或更多的公司为争夺消费者而战。与军事战争不同的是，商战永不停歇。

难道营销不是这样吗？

为什么那上百条对营销概念所下的定义几乎从未提到过“竞争”这个词，也没有提到过其本质特征呢？

如今，营销的本质特征是公司间的斗争，而不是满足人们的需要和需求。

如果人们的需要和需求在商业竞争中得到了满足，那么为了公众的利益应该让竞争持续下去。但是我们不要忘记什么才是营销的本质。

为商战辩护

你可能会反对把军事原则直接用于商业竞争。历史告诉我们，在战争时期，战争令人恐怖；在和平时期，更不待言。

反对自由企业机制的人都可能也反对营销参与者应用战争的原则。随其便吧。

> **营销就是公司运用战略和战术打赢市场之战。**

在卡尔·冯·克劳塞维茨和其他很多伟大的军事思想家的帮助启发下，我们对营销提出一个新定义。

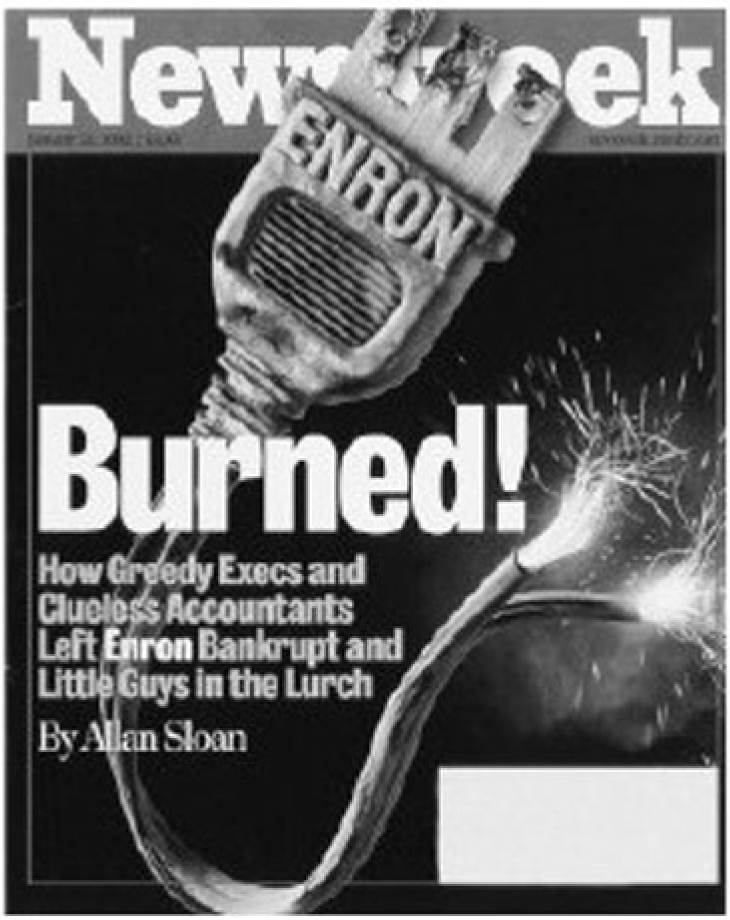
那些赞成自由企业机制的人也会认为，称之为“商战”，说得有点过火了。如果您是其中之一，我们劝您考虑一下“战争”这一比喻的结果，而非这一比喻本身。

对最近10年的美国商业史的一项调查表明，如果采用战争原则，美国无线电公司、施乐公司、西部联盟等公司许多记录在案的巨额财

政亏损完全可以避免。研究战争并非只是研究怎样取胜，研究怎样避免失败同样重要。

美国经济更要提防的，与其说是来自战争艺术中营销角斗士技艺娴熟的挑战，不如说是那些无限制和无意义的群体进攻。

自由商业就是商战。如果您想加入自由企业竞争的游戏，就应当首先学习一下相关原则。



安然、世通、全球庆典及有线电视运营商Adelphia是近期为数不多的证实已遭受巨大损失的公司。公众非常担心大集团上层管理者中有骗

子，然而，实际的问题不是骗子本人而是诡计般的策略。比如安然公司曾做出类似典型的军事错误的决策，即将其集团力量分散成为很多不同的小产业，最初以输油管为主业的安然公司进入了贸易、通信、环境保护、发展建设、世界能源工厂运作等领域。假如安然公司坚持将自己的重心放在仅仅成为一家可盈利的输油管企业上，就不会出现做假账的事件。



第1章　2500年的战争

基本原则：集中优势兵力。不论在什么情况下，都应该首先和尽力做到这一点

——卡尔·冯·克劳塞维茨

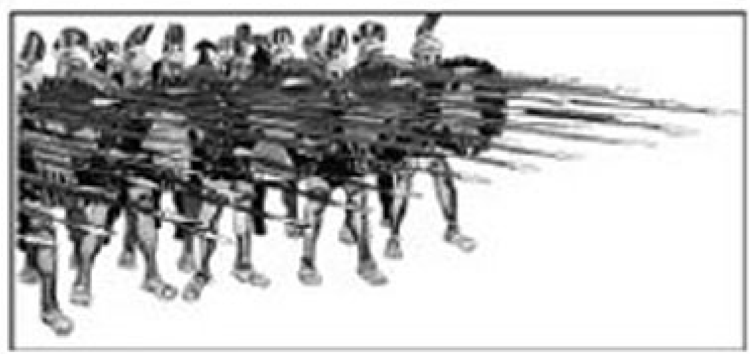
如果你认为商业就是战争的话，那么我们就要从中受益。我们以研究战争史为开端，可以从战争史中学到许多有用的东西。

根据威尔·杜兰特（Will Durant）和阿里尔·杜兰特（Ariel Durant）的论述，在过去有记载的3438年历史中，只有268年没有战争。早期历史大都详细记载了成功的军事战役和战斗。

早在耶稣基督诞生之前，世界各地就已有正规部队在战场上短兵相接。在无数的两军对垒过程中，军事战略日臻完善。

马拉松战役：公元前490年

公元前490年，1.5万波斯（即现在的伊朗）人在雅典西北部的马拉松海湾登陆，他们面对的是1.1万雅典人。希腊人虽在数量上处于劣势，但他们拥有一个很大的优势，即步兵方阵，每一个希腊士兵都举起盾牌，盾牌交叠，既保护了自己，同时又一定程度上保护了位于自己左边的人。



希腊方阵是具有革命性启示的，它允许单兵在集体范围内独自作战。在商业中，同样的策略被称为“聚焦”，是一种有效地形成营销突破的方式。

波斯人只习惯于单打独斗，对这种步兵方阵难以适应。这样，6000名波斯士兵在仅仅200名雅典士兵面前倒下，成为经典的赫兹对安飞士战役的早期翻版。

在马拉松战役中，人们学会了集中兵力团结作战的军事战略思想。

当然，我们今天之所以能记住这一事件是因为菲迪皮迪兹（Pheidippides）的英勇行为。他跑了35000多米路到雅典，一到达就

冲口而出：“庆祝吧！我们胜利了！”他喊完就倒地而亡。

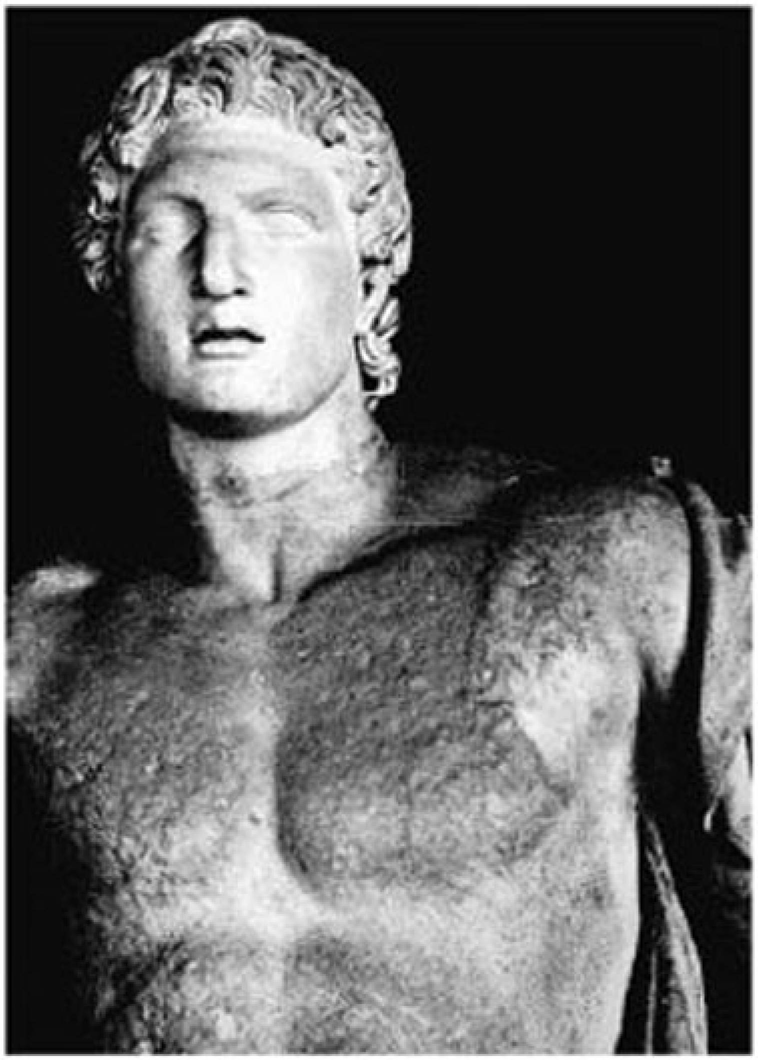
现在，马拉松长跑运动员要跑42000多米。当然，他们在赛跑前不必先同波斯人打仗。

埃尔比勒战役：公元前331年

在马拉松战役的150年之后，世界见证了亚历山大大帝的强大势力。亚历山大曾跟亚里士多德读书，喜欢荷马史诗，勇敢而谨慎，就像是早期的托马斯·沃森（Thomas Watson）。[1]

亚历山大在多瑙河畔多次获胜后匆忙回家，却发现大流士（Darius）领导下的波斯人又来找麻烦。大流士选了300名智士，其中有个人叫狄摩西尼（Demosthenes）。狄摩西尼堪称最早的广告代理人之一，他到处散播谣言说亚历山大的军队已经灭亡。

厉兵秣马数年，决战于公元前331年在埃尔比勒爆发。历史上对大多数的军事战斗的记载都非常详尽，就算是在2300多年后的今天，我们仍能看到交战双方军队的战斗序列。试想，宝洁公司的销售计划哪个能保留到43世纪？



如同其他伟大的军事指挥官一样，亚历山大总是冲在最前面，不过他也因此多次受伤。作为行动中中心力量的主要优势是能够及时地调整策略。在埃尔比勒，他带领其机动骑兵包抄波斯人两翼，从而获得胜利。营销如战场，能最及时调整和转移自己的力量是成功的关键。

大流士以传统的方式组织兵力，阵前是15头大象和200辆战车。而亚历山大则更有创造性，亚历山大胜利的关键在于他在军队的两个侧翼安排了骑兵，在其后的2000年里，这一队形被不同形式地加以运

用。战斗以亚历山大军队右翼骑兵的翼形进攻开始，这个阵势诱使波斯人袭击亚历山大军的左翼，却没料到亚历山大率领其灵活机动的骑兵绕到敌人中后部，从右侧击破了波斯军队。

亚历山大取得了最大的胜利，成为王中之王。用20世纪军事思想家B.H.利德尔·哈特（B.H.Liddell Hart）的话来说，亚历山大所运用的战略是以“间接方式”克敌制胜。

哈特说，能“出奇制胜”才算是一支成功的军队。

[1] 托马斯·沃森，美国企业家，国际商用机器公司（IBM）创始人。——译者注

美陶鲁斯战役：公元前207年

下一个为自己扬名的是强国罗马。公元前207年，罗马人征战美陶鲁斯河流域，充分证明了自己的实力。

当时，迦太基（现称的黎波里）军队正在进攻意大利。迦太基军队由两兄弟率领，即南方的汉尼拔（Hannibal）和北方的哈斯德鲁伯（Hasdrubal），他们用战象作前锋，成为20世纪装甲作战的先驱。

然而，两兄弟将兵力分开的做法是错误的。尼禄（Nero将军，而非小提琴家）将会教给他们经典的军事原则，即集中优势兵力。



大象所具有的力量优势，同样也成为它敏捷的根源。在美陶鲁斯，尼禄巧妙地调动他的罗马军队打败了哈斯德鲁伯及其象群。

尼禄首先率兵南下，向汉尼拔的方向进发，但夜幕降临后，他突然调头北上，强令部队急行军（这是历史上最艰苦的一次行军），同罗马将军鲍西斯（Porcius）和利维斯（Livius）会合，而这两位将军当时正在同汉尼拔的兄弟哈斯德鲁伯交战。

这场战斗简直就是埃尔比勒战役的重演。尼禄率领军队的右翼绕过哈斯德鲁伯的左翼。这次进攻出人意料，极为成功。尼禄赢得了战争史上空前绝后的胜利。

然而，新闻界偏爱失败者，而非胜利者，所以我们今天只记住了和他同名的250年后在位的残暴的尼禄皇帝。就连汉尼拔和他的战象也比尼禄更出名。用行话说，这就叫：“赢者只私下谈笑，输者却占据新闻话题。”

黑斯廷斯战役：1066年

1000年以后，在英国小镇黑斯廷斯又有场漂亮的战役。在这里，诺曼人在威廉（即征服者威廉）的领导下，改变了历史进程。当时，与诺曼人对阵的是国王哈罗德和他的撒克逊人。



一个70米长的贝叶挂毯的一部分向我们讲述了诺曼骑士们在黑斯廷斯战役中攻击哈罗德国王的故事。

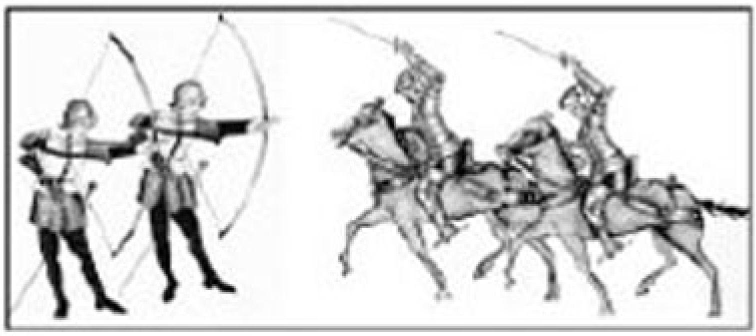
同多数战斗一样，不管是军事战斗还是商战，在黑斯廷斯，双方都有胜有败，尽管规模不大。最后，威廉做出了一个重大决定：诺曼人攻击的主要目标应该是哈罗德这位了不起的统帅本人。

于是，威廉派出20名诺曼骑士突破撒克逊防线，去擒拿哈罗德。（今天，我们会派出20名律师，配备一些5年期的合同。）4名诺曼骑士擒获了哈罗德，并立即将他处死了。

威廉是对的。撒克逊人看到他们的国王死了，防线立即崩溃。威廉大获全胜。

克雷西战役：1346年

但是，战争就像商业一样，从不会是单方面的。1346年，在克雷西，英国报复了法国。



在军事历史上，很少有像英式长弓这样的革命性的技术进步。英式长弓使得英国在几十年战争中都处于上风。

英王爱德华三世取得胜利的关键在于使用了英式长弓，这一技术进步就像商战中一种新产品的开发。有了英式长弓（相当于14世纪的机关枪），步兵和弓箭手头一次能够顽强地抵抗马上的骑兵（擒获可怜的哈罗德的那种骑兵）。但是，英式长弓虽然比石弓快6倍，却需要技能和训练才能操作。英式长弓的拉力为444.8牛，射程是183米。要成为一名完全合格的弓弩手需要训练6年。

这就是为什么在古代英国，星期天的射箭训练是强制性的，而去教堂做礼拜却不是。

69年后，在1415年的阿金库尔战役中，法军仍然没有接受教训。在这场战役中，5500名英军打败了20000名法军。马上的骑兵又一次输给了英式长弓。



仅有极少数的军事战役的胜负是由先进武器决定的，阿金库尔战役便是其中一例。营销也是如此。然而，营销人员经常会误将一个较小的技术优势当做“长弓”，并愉快地出发作战，用其与防卫坚固的竞争者竞争，结果通常是以失败告终。

商战中有没有可能对抗一个强大的对手呢？

当然是可能的，但是你需要一把英式长弓，比如海洛德公司的静电复印术以及拍立得公司的兰德照相机都是这样的长弓。

魁北克战役：1759年

1759年，法国军队又兵败魁北克。在詹姆斯·伍尔夫（James Wolfe）将军率领下，英国军队出奇制胜。英国步兵在魁北克后面沿河而下，翻越了“无法攀越”的峭壁，到达亚伯拉罕平原。

就像在军事战争中一样，商战中克敌制胜的最佳途径并非一定是最直接的那种。问问你自己，哪种途径最能动摇对手的根基？



魁北克战役是另一个从侧翼进攻从而赢得胜利的攻击。英国步兵沿河而下，攀登绝壁，从后方袭击了法国军队。

不幸的是，詹姆斯·伍尔夫将军没能活着享受到他这一著名胜利的果实。他的对手路易斯·约瑟夫·德·蒙卡尔姆（Louis Josephde Montcalm）侯爵也未尝到胜利果实的滋味。这提醒我们，在战争中，不管是在军事战争中还是在商战中，都会有伤亡。伤亡是双方面的。

邦克山战役：1775年

仅在16年之后，战火就离美国家门更近了。在波士顿城外的邦克山，爆发了我们独立战争中最著名的战役。

谈起我们对战争史方面的知识，我难免悲从中来，原因有二：

（1）一般美国人并不知道邦克山战役是在哪座山上打的；

（2）一般美国人也不知道那次战役中哪方获胜了。



在一次直接袭击遭受令人震惊的伤亡后，英国军队最后占领了布里德山。一场直到今日仍很有名的邦克山战役。

美国军队在离邦克山不远处的布雷德山顶挖了战壕，这里有威廉·普雷斯科特（William Prescott）指挥官率领下的1000名士兵。普

雷斯科特命令士兵："在看到敌人的眼白之前，不要开火。"下午3点钟，3000名英军在威廉·豪（William Howe）少将的率领下向山顶进攻。美国士兵屏住火力，直到身着红色军服的英军只有40多米远时才开火。

真是一场血战。如同所有严密设防的战壕前的正面进攻一样，英军的伤亡令人惊骇，3000名英军中1000多人战死。

但最后谁赢了呢？当然是英军。英军人数是美军的3倍。美军最终被打败了，因为敌军的眼白太多了，红色军服也太多了。

特伦顿战役：1776年



乔治·华盛顿将最具有优势的力量和让对方意想不到的奇袭结合起来，赢得了他最负盛名的战争胜利。当你也可以在商战中做到这点的时候，胜利几乎是毫无疑问的。

当然，每个人都知道1776年的特伦顿战役。在这场战役中，乔治·华盛顿（George Washington）将军在圣诞之夜横渡德拉瓦河，打败了黑森的一支比自己优越的强敌。对不对？

不对。事实上，华盛顿军队的人数超过了黑森的人数（2000：1500）。突然袭击加上人数优势使华盛顿成为那一天或者说是那一夜的胜者。

营销也是如此，绝不要低估克劳塞维茨的兵力原则——胜利通常属于更强大的一方。拿破仑·波拿巴（Napoleon Bonaparte）说：“上帝站在兵力多的一方。”

奥斯德立兹战役：1805年

在1805年，拿破仑在奥斯德立兹取得最大的军事胜利，但是他的兵力并不占优势。

拿破仑所拥有的优势是灵活性。他诱使俄奥联军攻打他的右翼，然后他调动左翼袭击敌人薄弱的中部。

结果差不多是大获全胜。拿破仑获胜的关键在于兵贵神速，他声称在同一时间内，敌人走上1英里，他的军队能走2英里。他说："我可以输掉一场战斗，但我绝不输掉1分钟。"



拿破仑·波拿巴也许是历史上最优秀的军事策略家。他选择的作战地点和他怎样安排军队力量都建立在对敌人方位的仔细分析和评估上。

营销人员也应该效仿他，详细的调查对手是建立有效的营销策略的第一步。

营销又是如何呢？有多少分钟、多少小时、多少天甚至多少星期都在销售计划、调研、市场测试中流失呢？宝贵的时间经常被浪费掉。结果是，胜利到嘴边又被夺走。

1812年，在博罗迪诺，拿破仑忘了奥斯德立兹战役的经验。他不顾谋事们的建议，以优势兵力正面进攻俄军。3万法军士兵战死，并未见到俄军融化于雪中。这一场面在1个世纪以后又被阿道夫·希特勒（Adolph Hitler）重演。

滑铁卢会战：1815年

10年之后，即1815年，在比利时的一个小城镇滑铁卢，威灵顿公爵亚瑟·维尔斯利（Arthur Wellesley）结束了拿破仑的光荣之旅。

在滑铁卢，拿破仑实际上占有优势，他与威灵顿的兵力比是：74000：67000。但是拿破仑处于守势，威灵顿不能等。拿破仑知道，他必须在普鲁士军队赶来增援英军和联军之前发起攻势。



电影《滑铁卢》由克里斯托弗·布朗姆扮演威灵顿，由罗德·斯坦格尔扮演拿破仑。通常，失败者，也就是罗德·斯坦格尔得到最高的薪酬。尽管拿破仑很优秀，在包括滑铁卢战役及其他历史上的军事战役中，防守一方占了上风。请注意我们有关美国汽车公司的评论，在遭受数年试图攻击领先者而带来的损失后，公司最终被卖给了克莱斯勒公司，一家持续销售美国汽车品牌的公司，吉普品牌除外。令人困惑的是，为什么最初美国汽车公司不采取同样的策略？以吉普为领头军的运动实用型交通工具市场，成为最大且利润率最高的汽车市场。

放弃你的劣势，集中于你的优势，几乎总是最有效的策略。

克劳塞维茨的第二条战争原则是防御优势，一个精心布置的防御阵地应当固若金汤，难以攻克。

所以我们预测，不管竞争多么激烈，不管花多少钱，今年雪佛兰将是销量最大的汽车，佳洁士将是销量最大的牙膏，麦当劳将是最大的快餐公司。

1815年6月18日晚7点30分，拿破仑在最后搏击中竟以10个营的皇家卫队向英军中部发起正面进攻。他的命令是："勇敢，再勇敢。"

克劳塞维茨说："拿破仑用上了最后的兵力，企图挽回一场不可挽回的战争。他孤注一掷，花掉最后的积蓄，最后像叫花子一样放弃了阵地，也丢掉了皇冠。"

拿破仑在滑铁卢的遭遇给底特律的美国汽车公司带来什么启示呢？

他们是否在可以依靠吉普车的情况下放弃客车呢？

克劳塞维茨说："有条件投降并不耻辱。一位将军不能在战斗中打到只剩一个人，就像一名棋手不会考虑继续下明显已经输掉的一盘棋一样。"

巴拉克拉瓦战役：1854年

在巴拉克拉瓦，英军在拉格兰勋爵率领下面对的是天晓得什么人领导的俄军。记住，胜利者往往总是不知姓名。比如，谁是通用汽车公司的总裁？谁是宝洁公司的总裁？

在巴拉克拉瓦，发生了世界上最著名的冲锋，也是世界上最有效的冲锋。



在巴拉克拉瓦，轻兵旅的冲锋便是错误领会一个命令的结果。然而，类似的错误在每天的营销中都在发生：一个劣势的力量与优势的对手相抗衡。多么荒唐的事！

那个著名的被称做“轻兵冲锋”的冲锋是个灾难。卡迪根（Cardigan）勋爵率领那著名的600名士兵径直冲锋到强敌的火力之中，结果是马上被击败，损失惨重。

那个著名的被称做“重兵冲锋”的冲锋发生在同一天上午。重兵冲锋之胜利使轻兵冲锋效仿它，结果是拉格兰（Raglan）命令卡迪根发动进攻，这是一个因错误理解而导致灾难后果的命令。

葛底斯堡战役：1863年

历史总是重演，只不过是名称发生变化。1863年，在葛底斯堡，罗伯特E.李（Robert E.Lee）对阵……

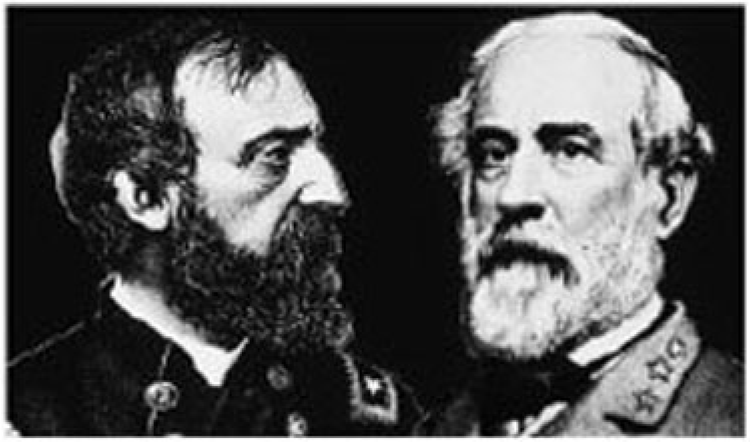
试问，你还记得那个获胜将军的名字吗？不记得？他不是尤利西斯S.格兰特（Ulysses S.Grant）将军。

应该是乔治G.米德（George G.Meade）将军，又是众多姓名不存的获胜将军中的一位。

数以百计的书籍都记载了美国内战中这场决定性的战役。当时李将军如果出兵神速会怎么样？皮克特如果冲锋稍晚一步又会怎样？然而，请看双方兵力。李将军拥兵75000人，米德拥兵88000人。

所以，你用不着去读那些书以查找为什么北方获胜南方失败了。战争的第一条原则应该已经告诉你答案。

兵力原则是“根本原则”。克劳塞维茨说：“永远首先尽可能瞄准这一根本原则，必须在决定性的地点投入最大数量的兵力。”



名望与财富并不总是相连。如同战争中一样，在营销中，我们通常倾向于庆祝输家而不是赢家，比如拿破仑·波拿巴、罗伯特E.李和卡莉·菲奥瑞那（Carly Fiorina）。（大家都知道罗伯特E.李这个人。左侧那个长相怪异的男人便是乔治G.米德——葛底斯堡战役中胜利一方的将军。）

克劳塞维茨对所有有记载的军事战役进行了研究，发现只有两次战役是兵力处于劣势的一方获胜，并且是只有或不及对方的一半。历史上，绝大多数情况都是兵力强大的一方获胜。

我们在球场上高唱《迪克西》和《星条旗》的人数差别只是13000人。

索姆河战役：1916年

“结束一切战争的战争”是伴随机关枪这种致命的新式武器投入使用开始的。再一次，技术进步加强了防御一方的力量（就像在20世纪50年代和60年代电视在营销领域所发挥的作用一样）。

关于这一点，没有什么地方比1916年索姆河战役表达得更有说服力。7月1日，英法军队在1星期的炮火准备之后冲出战壕，一字长蛇阵向德军正面冲锋，结果遇到了德军的机关枪火力。

英法联军仅在第1天的损失就有50000人。这一战役进行了140天。像这样的大规模屠杀，史无前例，空前绝后。

索姆河畔血染大地，成果如何？只是向前推进了5英里。



机枪的发明改变了整个战争的性质。在索姆河旁同盟国所得到的教训是，机枪的防御力量使得传统的步兵攻击几乎无效。1950年，电视改变了营销游戏；40年后，网络也起到了同样的作用。

第2年，在康布雷，英军的坦克亮相，这一技术进步的重要性只是在20年后才被充分欣赏和重视。坦克第一天投入战斗就推进了5英里，与步兵在索姆河畔发动的多次进攻的效果一样。不幸的是，坦克获得的成果没有被步兵守住，英军很快就把得来的阵地丢掉了。

色当战役：1940年

你的竞争对手往往比你的朋友更能喜欢你的所作所为。英国人1917年在康布雷实验的武器在1940年阿登森林的色当战役中扮演了一个重要角色。

在这次经典的现代战役中，冯·龙德施泰特（Von Rundstedt）的坦克纵队直攻盟军的薄弱环节，即位于南部的法国马其诺防线和北部的英国远征军之间的那一地带。

法国军事专家们说：“在阿登高地无法使用坦克。”或许这些人正是那些认为魁北克悬崖不可攀登的专家的后裔。

德军步步紧逼，英军放弃法国作战，准备本土作战。

英国最大的盟军是英吉利海峡，它迫使德军只能争夺空中优势。在自己的领空，英国空军的放鹰者飓风式战斗机和海上喷火式战斗机制约着戈林的梅塞施密特战斗机。

几年后，多数成功战争的秘密武器——数量优势，随着美国军队和德怀特D.艾森豪威尔（Dwight D.Eisenhower）将军的到来而现身。



在法国战争的初始阶段，英法两国拥有比德国更多的坦克（同盟国有3142辆，德国有2580辆）。然而，德国将重心放在装甲车上，并赢得了色当战役的突破。“狭窄战线的深入突破”成为广为接受的军事方针，营销人员也应采取这种策略。

如果把商业和战争做一个比喻的话，用艾森豪威尔将军做比喻，是再合适不过了。他在办公室里办公，有标为“入”和“出”的盒子，还有一个秘书。他说的话就是大企业老板要说的话。在为欧洲防御战作准备时，他警告士兵们：“不要做无谓的牺牲，直到我给你们信号。”

我们知道那次防御战的结果。我们又一次打赢了军事战，却输掉了商战：我们原先的敌人——德国和日本，在世界的商战场上打败了我们。



除了制服外，很难将军事将领与商业领导者区分开来。英国陆军元帅蒙哥马利嘲弄地说道：“战争只会在对抗的两军统统没有资源的时候结束。”

谁又会打赢21世纪的商战呢？胜利将会属于从战争史中汲取经验最多的商业将领，属于像亚历山大大帝一样运筹帷幄，像拿破仑·波拿巴一样调兵遣将，像乔治S.巴顿（George S.Patton）一样骁勇善战的商业将领们。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第2章　兵力原则

必须在决定性的地点投入尽可能多的军队进行战斗。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

常有人说：创业容易守业难，意思是说到达事业顶峰比守住事业顶峰更容易。



这是内战时期的内森·贝德福德·福斯特（Nathan Bedford Forrest）将军，他最为恰当地表达了战争哲学的基本要义：“第一个到达，得到最多。”

但是，在商业中往往守住顶峰远比到达顶峰容易。因为领导者是山巅之王，可以利用兵力原则。

没有任何原则能像兵力原则这样处于根本地位。这是一种自然法则：大鱼吃小鱼，大公司击垮小公司。

交战中的数学法则

研究交战中的数学法则后，你就会发现为什么通常都是大公司获胜。假设红队有9名士兵，同只有6名士兵的蓝队交战，红队占有50%的数量优势。人数可以是9个人对6个人，也可以是90人对60人，或者9000人对6000人。不管到底是多少，其中的原则是相同的。

再假设，平均每3发子弹就有一发能射杀1个士兵。

第一次火拼后，战局会发生戏剧性的变化。红队由9:6的优势转变为7:3的优势。红队50%的兵力优势变为大于100%。

随着时间的推移，这种致命的算术递增仍在继续。

第二次交火后，数字会变为红队以6:1占绝对优势。

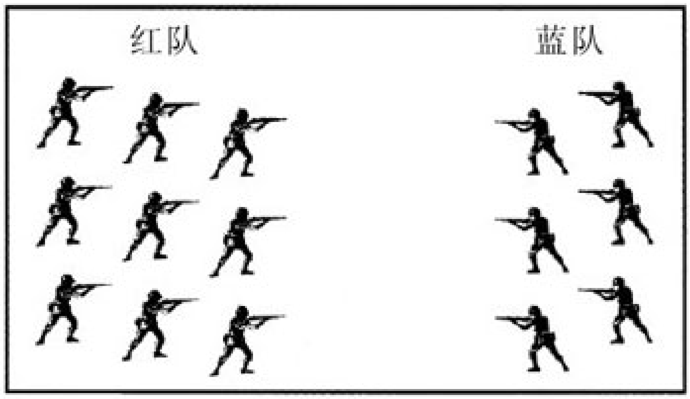
第三次交战后，蓝队就被彻底歼灭了。

再来看一下双方的伤亡情况。优势兵力（红队）的伤亡人数仅是劣势兵力（蓝队）的一半。

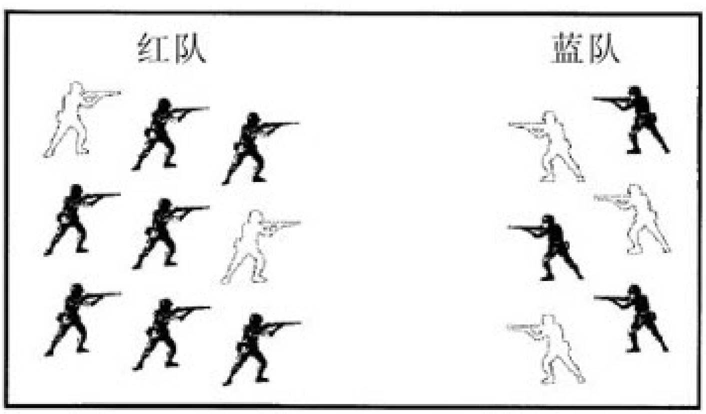
这一结果可能同好莱坞电影中那些误导人的观念正好相反。在那些电影里，少数几艘战舰消灭了日本的大批战舰，最后才被击毁。

现实生活是不同的。大众甲壳虫（一种微型车）要是和通用大巴相撞会怎样呢？你会看到，大巴只是在保险杆上撞出了一些划痕，而甲壳虫却撞成了一张薄饼。你的体形越大，对方损伤就越严重。

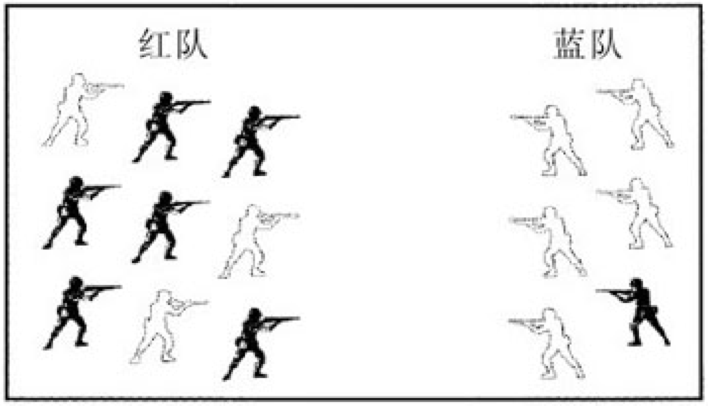
这两辆车产生了动量交换。这是物理的一个基本定律，大而重的车承受的损伤比小而轻的车要少。



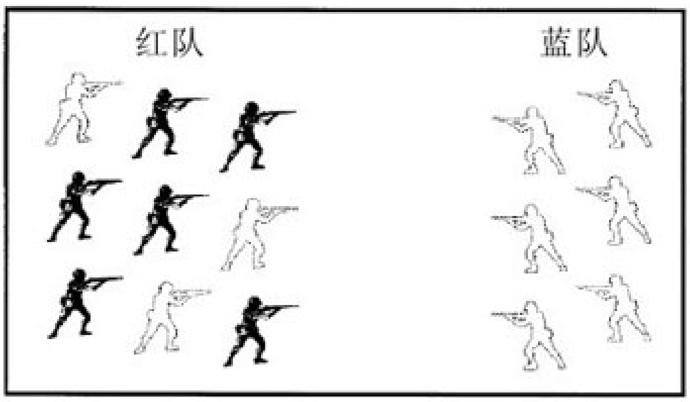
枪战的开始，红军比蓝军以9:6的人数占有优势。



第一枪之后，红军比蓝军以7:3的人数占有优势。

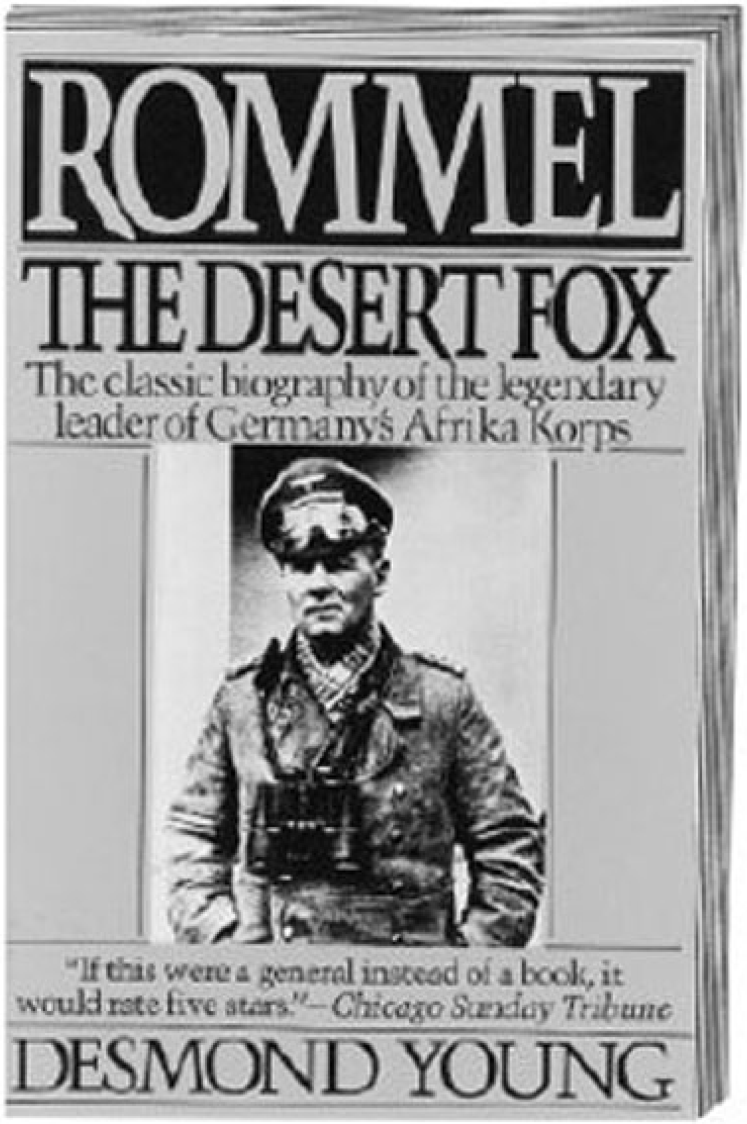


第二枪之后，红军比蓝军以6:1的人数占有优势。



第三枪之后，蓝军全军覆没。

第二次世界大战中，盟军在欧洲的胜利并没有秘密可言。德军有2名士兵，盟军就有4名士兵；德军有4名士兵，盟军就有8名。敌人发明了现代战争，然而他们的技巧和经验以及像隆美尔（Rommel）和冯·龙德施泰特这样的统帅都无法改变交战中的数学法则。



隆美尔将军以“沙漠狐狸”著称，在北非是一位优秀的战地将领。后来，他参加了刺杀希特勒的行动，行动以失败告终，他因此丧失了生命。

在军事上，数字太重要了。多数军队都有一个智囊机构，叫做参谋部。它来告知指挥官们敌军的人数、方位和兵种。威廉C.威斯特摩

兰（William C.Westmoreland）和哥伦比亚广播公司的官司的关键就在于，越南战争中参谋部的文件是否是伪造的。

商战中的数学法则

两个公司交锋时，上述原则同样适用。上帝偏向力量更强的一方。如果有一个尚未开发的市场，那么拥有更大销售力量的公司最终会占有更大的市场份额。

市场一旦被分割，占有更大份额的公司将继续从小公司那里夺走生意。大公司能担负更多的广告预算、调研活动和渠道等。难怪富的越来越富，穷的越来越穷。

难道小公司就没有前途了吗？当然有，这就是我们写这本书的原因之一。通用汽车公司、通用电气公司以及IBM公司并不需要研究克劳塞维茨的理论以期获胜。

但是，市场份额小的小公司有必要像战地指挥官一样思考问题。他们必须把战略第一原则（即兵力原则）牢记在心。拿破仑说过：“数量上处于劣势的部队的战争艺术在于，要在进攻点和防御点投入更多的兵力。”

卡斯特（Custer）若是能在山区各个击破苏族人，可能会成为我们国家最著名的英雄。



这是卡斯特将军的塑像，在密歇根州的门罗市。他毕业时是西点军校年级中末等学生。他由于采取了分散力量的战略导致了Little Big Horn攻防战的彻底失败。愚蠢也有它赢得赞赏的一面，然而不幸的是，这些赞赏总是出现于死后。

将军们知道兵力原则的重要性，因此他们花费许多时间来研究敌情。然而，为了鼓舞士气，将军们得告诉士兵们：他们非常优秀，他们的装备非常精良。

正如巴顿将军所说："现在我们有世界上最好的食物、最好的装备、最佳的士气，还有最棒的士兵。你知道吗？天呐，我还真可怜我

们要对付的那帮杂种。”

许多商业将领却总是犯同样的错误，成为他们自我言论的牺牲品，特别是他们自己的言谈使他们陷入了“优秀员工”和“优质产品”的错误观念中。

“优秀员工”谬误

你很容易说服你的员工，让员工相信就算是面临逆境，企业依靠优秀员工也会获胜。这也是他们想听到的。

当然，在商战中，质量和数量一样，也是决定胜负的一个因素。但是数量优势却以绝对的优越性压倒质量差异。

毫无疑问，在全国足球联赛中，如果让最弱的球队以12人对抗最强的球队的11人，这个弱队绝对会获胜。

在商业中，员工数量越多，集结质量差异就会越困难。

在销售集会中，一个头脑清醒的销售经理绝不会用销售场上的事实来扰乱他鼓舞士气的讲话。一位优秀的将军也不会让军事战略建立在全靠优秀士兵的基础上。威灵顿说：“我们的军队都是些人渣组成的，完全是人渣。”



雇用更加优秀的人有什么错？没有，但是公司越大就越有一般雇员。赢家和输家的差别很少在于雇员，而几乎总是由于策略。管理类书籍经常讲的是，使一个公司运作的第一步就是雇用优秀的员工，然后让这些雇员想出更好的策略。但是，为何一个优秀的人总被一个突然转变的情形所吸引呢？一个更有效的方式便是先想出来一个更好的策略，此策略可以吸引更多优秀的人。

很显然，如果你在公司里用威灵顿的话来描述你的队伍的话，你就会遇到大麻烦。应该告诉你的员工他们是多么优秀，但你不能指望靠员工优秀就能打胜仗。

要打胜仗就得靠优秀的战略。

然而，许多公司都紧抱着优秀员工策略不放。他们坚信能招募到比竞争对手更优秀的员工，以为制订更好的培训计划就能让他们保住

人才优势。

任何学过统计学的人，哪怕是学生，都会嘲笑这种想法。当然，集结优秀分子组成骨干力量是可能的。但是，公司越大，普通的员工越会成为平均水准。

在巨型企业中，集结一个完全由优秀员工组成的队伍的可能性几乎为零。

我们最后来算一下，IBM公司有369545名员工，而且数量还在迅速增长。在1:1的基础上，IBM有更多的白领工人，而不是更多的灰领技术工人。

IBM公司正在用艾森豪威尔的方式打赢计算机战。对手有2个人时，IBM就有4个人；对手有4个人时，IBM就有8个。

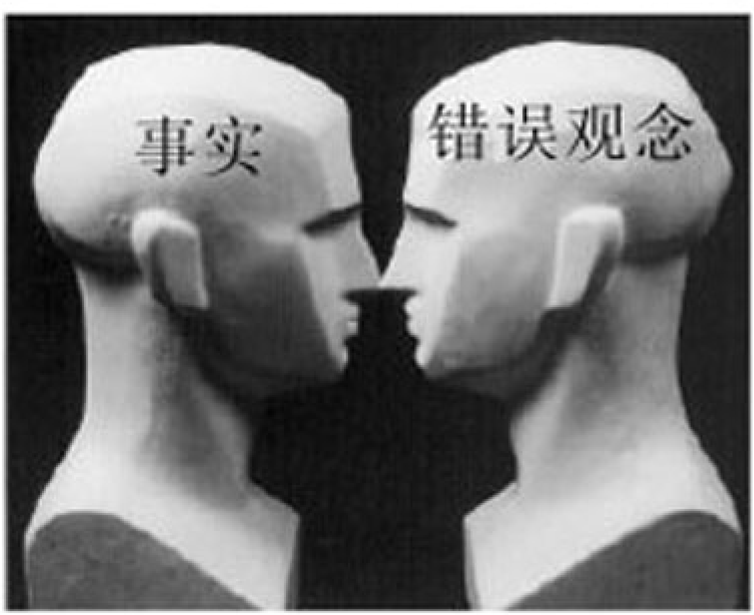
“优质产品”谬误

在许多销售经理头脑中另一个根深蒂固的错误观念是，他们认为用比别人更优质的产品能打赢销售战。

其实，这些经理想法的背后是：“事实会检验一切。”

换句话说，如果你拥有优质产品，便只需寻找一家优秀的广告代理人，让广告代理人完成产品与顾客的沟通，另外还需要一支优秀的销售队伍来达成交易。

我们把这种思维叫做“内外颠倒的思维”。公司很清楚自己产品优质的“事实”，以为广告商或销售队伍也能用这种事实澄清扎根在客户头脑中的错误观念。



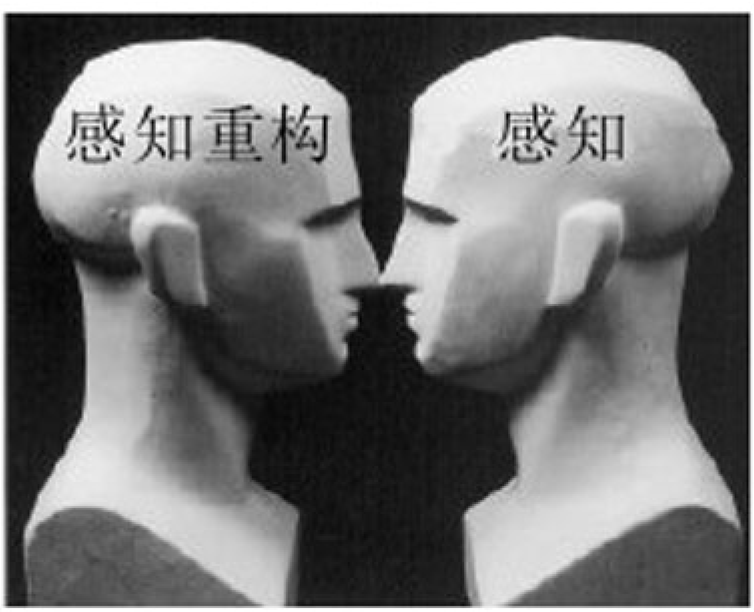
很多营销人员相信自己有优势，他们唯一的问题便是需要改变存在于目标顾客心中的错误观念。

请不要犯傻了。广告和促销绝不会那么容易改变错误观念。

什么才是事实呢？每个人的头脑里都有一个暗箱。你向这个人推销产品或做广告时，他会瞅瞅他脑袋里的暗箱，然后才说“对”或者“不对”。

在今天的市场营销中，你所做的最白费力气的事就是企图改变人的主意。主意一旦形成，几乎是无法改变的。

到底什么才是事实呢？事实就是顾客脑子里的观念。可能这不是你自己的事实，但这是唯一你得应付的事实。你必须先承认，然后再着手应付。



更有效的方法是接受目标顾客心中的观念，再想办法改变它们。安飞士出租汽车公司接受其在租赁车目标群心中处于第二位的事实，然后在讨论这个事实的时候说道：“我们虽然排名第二，但是消费者仍然选择了我们，为什么呢？因为我们一直在努力。”

“要是你真那么聪明的话，怎么没富起来呢？”

就算你成功地让顾客信服你的产品质量非常好，顾客很快就有了第二个想法：“嘿，要是你的计算机比IBM的还好，你怎么没像IBM那样成为第一呢？”

就算你说服了一些暗箱站在你这一边，这些暗箱的主人很快就让那些尚未被说服的多数人动摇了他们的判断。

假如你真那么聪明的话，为什么没能富起来呢？这个问题很难回答。在商战中，你不能仅靠正确打胜仗。

当然还有这么一种幻想，即从长远看来，优质的产品会最终获胜。但是，不管是战争史还是营销史，都是由胜者书写的，而非败者。

强权即真理。赢家通常都有更优质的产品，他们通常也有能力这么说。



第3章　防御优势原则

防御就其本身来说比进攻强。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

克劳塞维茨的第二个战略原则是防御优势原则。

军事指挥官们不会向数倍于自己的力量挑战。大致算来，进攻要想成功的话，应该在进攻地点至少投入敌方的3倍兵力。

然而，有多少商业将领愿意在力量完全不充足的情况下发动进攻呢？就像在巴拉克拉瓦的卡迪根勋爵和葛底斯堡的李将军一样，许多商业将领在发动进攻时广告和促销费用完全不充足，仅为1/2、1/3甚至1/10，其结果就显而易见了。



在战争和商战中，优势总是在防御一方。

防御中的数学法则

在旷野中，两军交火，胜败很快就能确定：兵力多的一方总会占据优势。

但是，当一方处于防守地位时，情况又会怎样呢？这会不会改变这种形势的数学法则呢？

假定红队指挥官有9名士兵，同蓝队交战，蓝队指挥官只有6名士兵。此时红队有50%的兵力优势。但这次蓝队处于防守地位，正防守在战壕或散兵坑中。

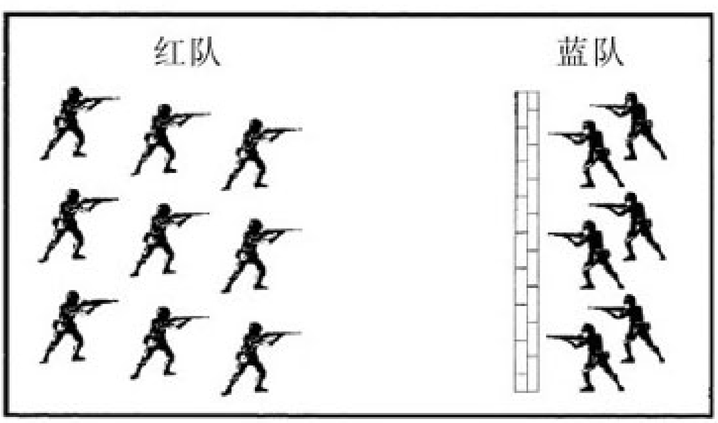
对蓝队士兵来说，情况还是如此，每射出1发子弹，就能击中1名红队士兵。

在蓝队处于防守的安全位置，红队的杀敌本领会出现什么变化呢？此时红队士兵9发子弹才能射中1名蓝队士兵，而不是3发子弹了。

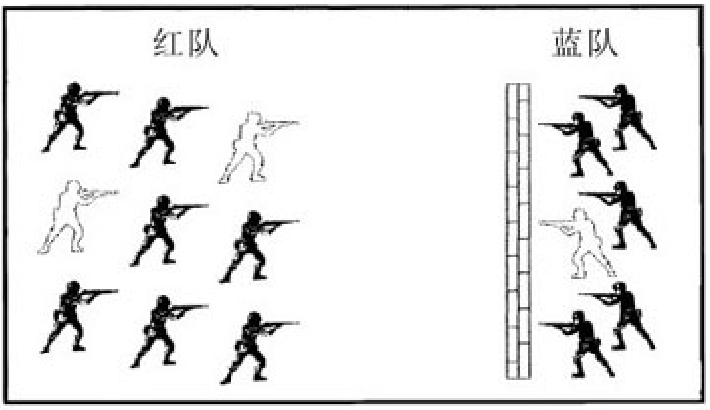
这种情况同“征服”销售的难度相同，即从一个根基稳固的竞争对手手里夺走生意要比从原本不受制约的顾客那里得到生意难得多。

第一次交火后，红队兵力仍比蓝队多，但比数仅为7:5了；第二次交战后，比数降为5:4；第三次交火后，双方兵力相当了，为4:4。

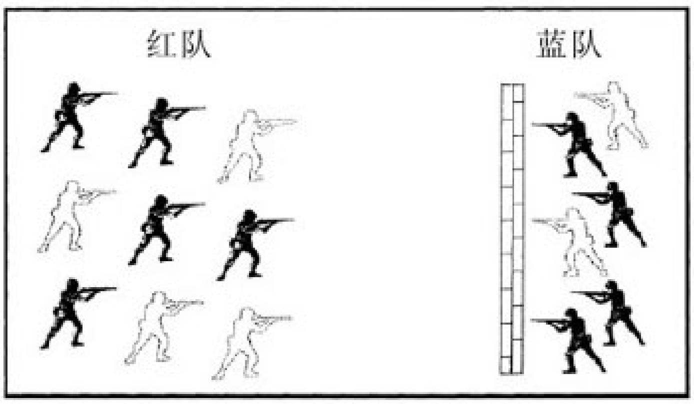
红队发起进攻时有50%的兵力优势，可是现在却同对方持平了。这时，红队指挥官最好取消这次进攻，因为他不再占据人数优势了。



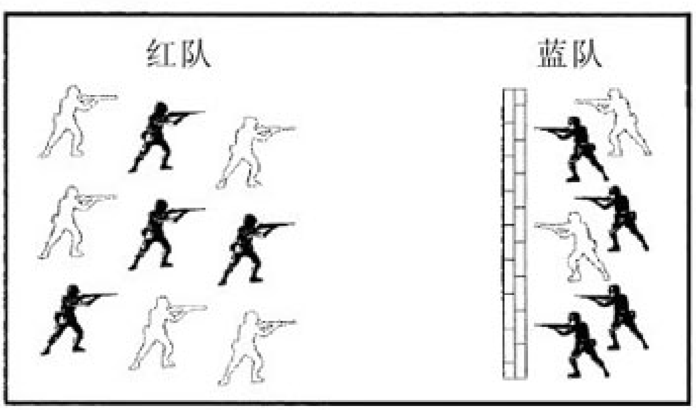
进攻的一方红队比蓝队以9:6的人数占有优势。



第一枪之后，红队比蓝队以7:5的人数占有优势。



第二枪之后，红队比蓝队以5:4的人数占有优势。



第三枪之后，双方的兵力持平。

胜利的果实

在整个战争史上，防御已经证明是战争中更强有力的一种形式。在朝鲜战争中，美军在南部的防御战中获胜，而在北部的进攻中失败。

英国在对其殖民地的进攻中失败，而在滑铁卢的防御中获胜。

随便哪位足球联赛教练都会急着告诉你，足球赛中进攻看起来极具魅力，但是防守才会赢球。

如果防守这么有吸引力，为什么还要发动进攻呢？矛盾就在于胜利的果实。假如能在商战中获胜，并且成为某一行业中的领先者的话，你就能够长期享受胜利的果实。这一切仅仅是因为你现在能够采用防御的战斗模式——这一战争中更强有力的战斗模式。

从对1923年起便在25个市场领先的品牌调查证明了这一点。60年后，其中20个领先者仍保持其领先地位，4个现处于第2位，还有1个处于第5位。

永备电池被
金霸王电池击败。

80年后的今天，25个品牌中仅仅有5个失去了他们的主导地位。比方说，永备（Eveready）被金霸王电池挤掉了电池行业的领导地位。

在60年的时间里，当初25个领先者中只有5个丧失领先地位。可见废黜一朝帝位并非易事。

肥皂业中的象牙、汤食业的金宝汤、软饮料业的可口可乐，这些领先者告诉我们，他们代表稳固的营销阵地，只有花费昂贵的代价以及高超的技巧和能力才能推翻他们。

别去逞英雄

营销人员犯的最大的错误就是不能欣赏防御的力量。

进攻的魅力和胜利的喜悦使得一些销售经理急于操起长矛发动进攻，冲向最近的那个在战壕中固守的竞争对手。

在商战中，再也没有比像轻兵旅进攻那样可悲的情况了。美国无线电公司和通用电气公司挑战IBM公司的计算机，埃克森公司（Exxon）和拉尼尔公司（Lanier）挑战IBM的办公自动化，西部联盟（Western Union）在电子邮件业中向所有对手进行挑衅。

“英雄主义”的病症在太多的营销人员中蔓延。这些营销人员急于为公司建功立业，甚至为公司牺牲。假如你想在商战方面的书中找到一种让你充满英雄色彩的方法，那么你找错书了。

巴顿将军说：“现在，我要你们记住，没人能仅凭为国牺牲就能打胜仗，要想打胜仗，得让敌人为他的国家牺牲。”



这就是大型计算机中失败者给领先者迎头一棒的典型例子。在这个广告计划开始运行不久后，美国无线电公司宣布要抽离计算机行业并损失了4.9亿美元。

IBM公司没有英雄，也没有在死后追授的荣誉勋章。胜利者是值得羡慕的。但是失败者会告诉你爱心无法抚慰失败的痛苦。

奇袭产生的摩擦使得防御更有力

战争中的防御力量如此有力，原因之一就是进行奇袭的困难太大了。

克劳塞维茨说：“在理论上，奇袭会带来很多利益。但在实际中，由于整部机器的摩擦，它通常很快就被耗尽了。”

在理论上，1916年的索姆河战役应该是一场奇袭战。然而，在100万的部队到位后，炮火准备又进行了一个星期，盟军的进攻已毫无奇袭可言了。

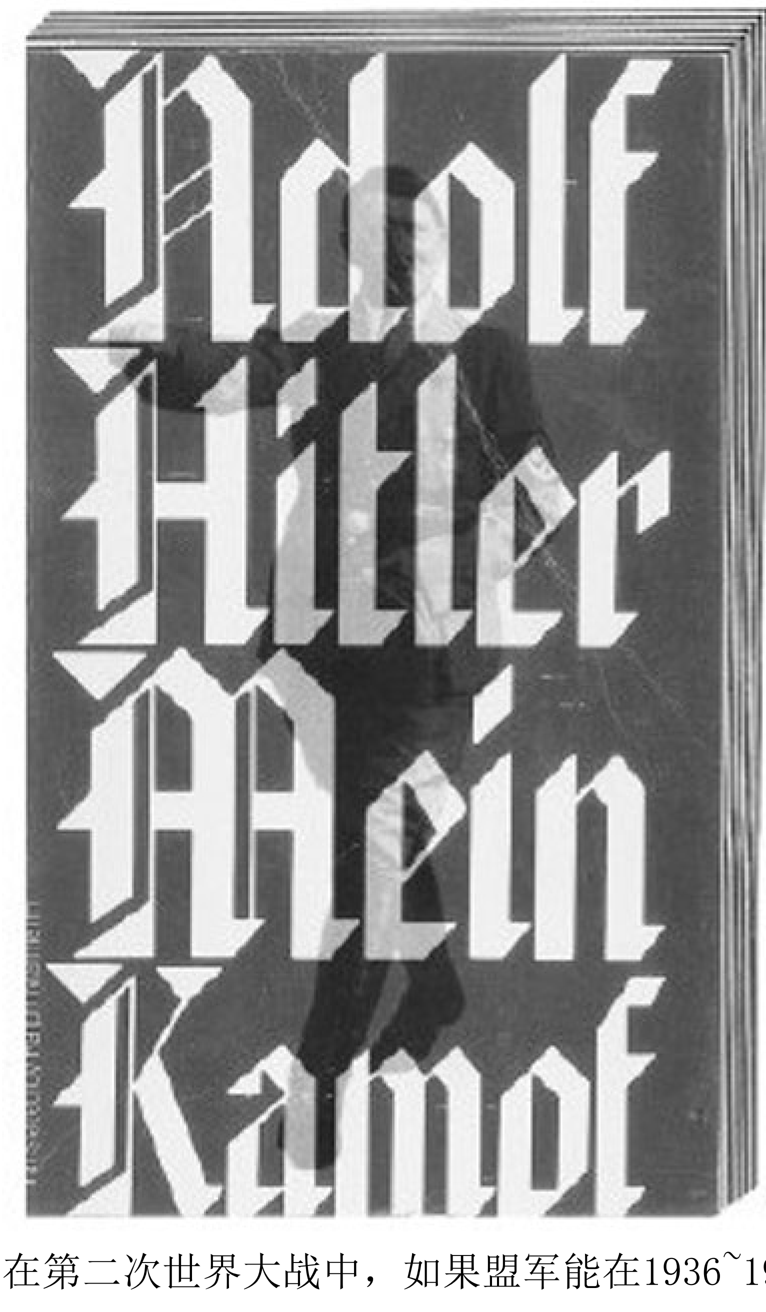


他们从不吸取教训。几年后，斯帕雷利用个人计算机攻击了IBM，也没有起作用。最终，斯帕雷离开了PC行业。

行动规模越大，奇袭的效果就越差。小公司或许还可以用一种新产品对大公司进行奇袭。但是，福特却无法对通用汽车发动突然进攻。在这里，整部营销机器的摩擦起了作用。

你查阅营销案例后就会发现，那些被取代的领先者在被突袭之前都有大量的预先警报。他们只是因为忽视了这些警报，或者根本瞧不起对手的进攻，才会被对手打倒的。

在发行量曾达1000万册的《我的奋斗》（Mein Kampf）这本书中，希特勒曾明确告诉英国和法国他的意图。10年后，他确实行动了。



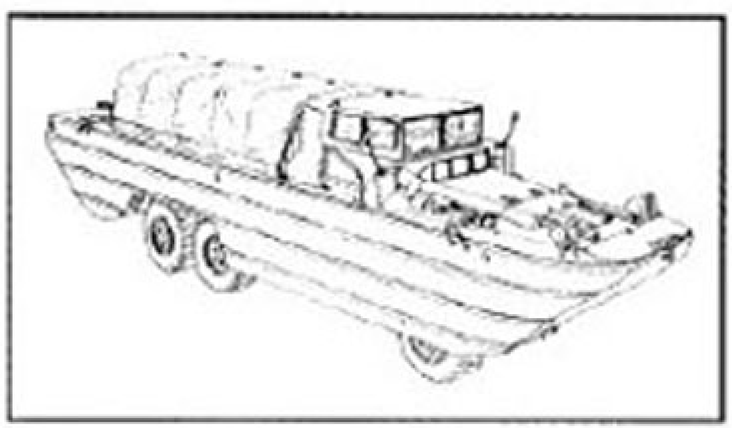
在第二次世界大战中，如果盟军能在1936~1939年德国扩建军队的时候就对它加以打击，那么包括大屠杀在内的很多悲剧就都能避免了。希

特勒《我的奋斗》一书一出版就应该使人们警惕起来，具有代表性的一句引言就是：“一发30厘米的炮弹就比成千的犹太人的报纸发出的不满声更大，所以就让他们呐喊吧！”

发动进攻需要时间

军事战役中的进攻方不仅常常要放弃奇袭方案，还要花费时间使兵力到位。由于后勤的问题，发动进攻的兵力全部到位要花上几天甚至几个星期。这时，敌人早已察觉，并足以利用这段时间进行防御。

在第二次世界大战的总攻日，只有156115的兵力在诺曼底登陆。由于运输和供给问题，盟军需要花费数月才能集结上百万的兵力以确保胜利。



德国人对于1944年6月6日的登陆并不感到惊讶，唯一的疑问就是在何地登陆。盟军试图迷惑德国，使他们误以为将在加莱登陆，其实真正的攻击将在诺曼底进行。IBM计算机公司于1981年8月正式推出了第一系列的16位个人计算机同样并不让人感到惊讶，我们早在一年前就已经对此产品有所耳闻，并试图在IBM推出之前生产一款同类型的产品来

取代IBM这一将推出的系列。数字设备公司拒绝了这一提案，一个错误的战略决策使公司付出了沉重的代价。

在营销进攻战中，交通通常不成问题，公司可在数日内发送成千上万的产品。

瓶颈是信息的传递。让上百万的消费者知道产品信息，要花几个月甚至几年的时间。这样，防御方就有足够的时间以不同的形式阻碍破坏进攻方传递销售信息。

但若想更好地利用这一时间因素，防御方必须警惕来自各个方向的潜在危险。



第4章 竞争的新时代

有些政治家和统帅企图避免决定性的战役。历史使这种幻想破灭。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

在当今的报纸上，最血腥的言论并非出现在国际版面上，而是出现在商业版面上。

“我们要绞杀他们。”

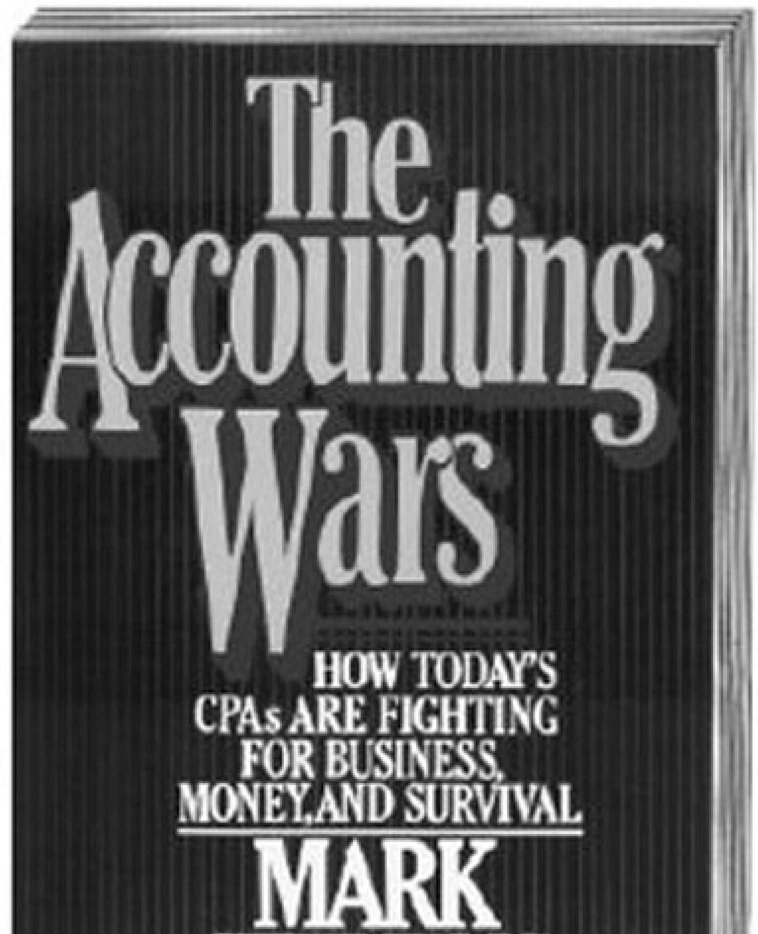
“要么杀人，要么被杀。”

“这是一场你死我活的较量。”

这些并不是左翼分子或者右翼独裁者所说的话。这些话出自3位商界领袖讨论面临的商战的情景，并且非常典型。

营销中的语言一直从军事术语中转借。他们说发动一场商战，最好能抵御敌人的进攻。

我们说把人“提升”到更高的“职位”，我们把人编入“部门”、“公司”、“小组”，我们汇报“收益”和“亏损”，有时候我们还分发“制服”。



“战争”已经被广泛地用来形容商业冲突，但令人遗憾的是，大多数作者对真正的战争战略和战术并不熟悉。

我们时不时地到“基层”去“视察”和“验收”我们的“员工”的进度，还有人“发号施令”。[1]

然而直到现在，我们还只是从军事中借来一些语言而已，并没有借到语言背后深层的军事战略思想。

商战便是企图把军事思想用于解决营销难题。

作为一门学科，营销学的历史还不到100年。长期以来，营销只是根据经验而行，缺乏理论，而军事理论恰能弥补这一缺憾。

报刊标题中的战争

如果你经常阅读《商业周刊》、《福布斯》、《财富》等报纸杂志，就会积累越来越多的军事术语。“啤酒战”、“可乐战”和“汉堡包战”都是新近出现的报刊军事术语。

但是在这些大标题之下，使用这些词语的作者们完全忽略了军事战略中最基本的原则。

最近的一份《纽约时报》上出现一个大标题为“施乐公司进军办公自动化”，副标题为“试图在办公自动化中取得领先地位”的文章。



施乐在计算机产品领域对IBM进行正面攻击，这个战略让施乐损失了数十亿美元。

假如丹麦侵略12倍于自己国土面积的德国，新闻媒体不表示震惊和怀疑才怪呢。

在办公自动化中领先？施乐公司的办公自动化产品的年销售额还不到20亿美元，怎么能对抗年销售额多达400亿美元的IBM公司呢？

报刊中还有许多这样没有考虑战略因素的文字硝烟。

查尔斯E.斯波克（Charles E.Sporck）总裁在宣传其公司的微型和小型计算机的一个广告的标题中说：“国家半导体公司要破釜沉舟了。”

为了进入个人计算机行业，美国国家半导体公司以5.5亿美元的价格收购了Cyrix公司。不到2年的时间，它便退出了个人计算机业务，转而耗资数亿美元并购了Rubicon。然而美国国家半导体公司却生存了下来，今天它避免与计算机巨鳄（戴尔和惠普）和大的芯片制造商（英特尔和AMD）展开竞争，美国国家半导体公司是模拟和混合信号芯片方面的专家，它拥有良好的销售业绩（去年销售20亿美金）和边际利润率（14%）。在大部分市场中，专业化往往可以生存并取得骄人业绩。

公元前49年，尤利乌斯·恺撒（Julius Caesar）渡过卢比孔河时，带领了整整一个军团（另有2个预备军团）。恺撒的力量太强大、太可怕了，他的敌人庞培只得迅速决定撤出意大利。

斯波克总裁的军团又在哪儿呢？IBM公司能那么快放弃阵地吗？你即便不是军事天才，也能看出这种不自量力的进攻不会太成功。[2]

[1] 以上双引号内的词汇在英语中均来自于军事用语。分别为：晋升、军衔、师、连、分队、战果、伤亡、军服、战场、视察、检阅、部队、发布命令。——译者注

[2] 英语中用恺撒渡过卢比孔河的典故比喻“破釜沉舟”，因当时恺撒渡过卢比孔河时已无退路，决心决一死战。——译者注

是预言，还是宣传

可口可乐在宣布其使味道更甜的新方案后，充满自信地预言以后每3年其市场占有率就会增加1%。这是个预言，还是一种宣传呢？如果它的本意是进行宣传，那它就失策了。思维正常的军事指挥官绝不会给胜利制定一个时间表。

1942年3月，道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas MacArthur）在撤出菲律宾群岛时说：“我会回来的。”假如他加上一句“年底之前”，1944年他重新登陆菲律宾群岛时，他的威信会大大降低。不守信用会削弱士气。营销的承诺应该像政治用语一样模棱两可，否则这些承诺会削弱你的力量。

希特勒承诺攻占斯大林格勒，却失败了。他不仅仅丧失了他在军队中的威信，还丧失了“宣传家”的形象。

商战的真相

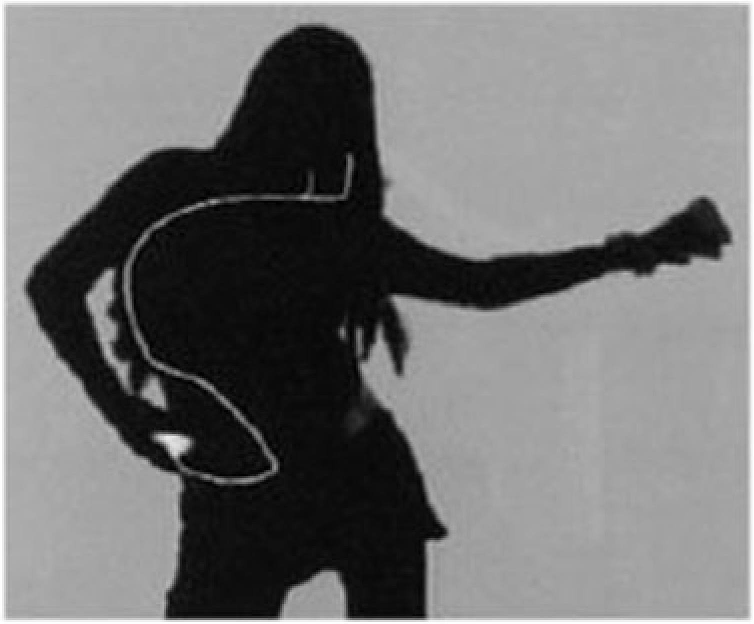
很明显，营销跨入了一个新时代，比起这个新时代来，20世纪60年代和70年代的营销就像学校的周末野餐一样轻松。现在竞争越来越激烈，口号已经变成“把生意从别人那儿夺走”。

各家公司都在尝试用各种方法增加销售额，他们同时也在越来越多地运用军事战略了。

但是，单纯的进攻并不是优秀军事战略的标志，尤其是那种管理层以“更多”为口号的情况。管理层要求有更多的产品、更多的销售人员、更多的广告以及更多的辛勤工作。

特别是更多的辛勤工作。不管怎样，假如我们努力工作，并且成功了，我们的感觉会更好。因此，我们安排更多的会晤、更多的报告、更多的备忘录，还有更多的管理回顾。

但是，战争史的情况却与此相反。假如一心只想靠努力来获胜，通常都是以失败告终。从第一次世界大战的战壕到第二次世界大战中斯大林格勒的街道，让士兵陷入肉搏战的军事指挥官们大都失败了。



苹果的iPod取得巨大成功，展示了实行“最低期望线”的力量。苹果的敌人是微软和使用视窗操作系统的个人计算机制造商。苹果把主要资源用在了利用iPod这个首款硬盘驱动的MP3进行侧面攻击，而不是对竞争对手发动直接进攻和围困竞争者。此外，该产品配合一家销售iTunes的网站进行推介而推出，实行了类似空中与装甲协同攻击的军事战略。

施乐公司做出顽固的决定，要在办公自动化市场中领先。这并不是将来会成功的标志，而是毫无意义的。

相比之下，更好的策略应该是速度，而不是力量。应该用飞快的、闪电般的速度打击对方（德国人称之为“闪电战”）。这并不是说力量或者兵力原则不重要了。情况远非如此。但是，除非你的进攻

方案正确，否则你就会把战斗变成一场消耗战，从而丧失你的优势地位。

不管什么时候，如果你听到上司说“我们得加倍努力了”，你就知道你听到的是失败的言论。IBM公司获胜，靠的是巧思，而非久思。



第5章　战地的本质

通过分析我们对手所在的位置特征，我们就可以知晓他的计划，并采取相应的行动。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

在军事战斗中，战地非常重要。战斗总是由它所处的地理位置来命名的。例如以马拉松平原、美陶鲁斯河、滑铁卢城镇、葛底斯堡城、邦克山、卡西诺山脉命名的一些战役。

在商战中，阵地同样重要。但是问题在于阵地在哪儿？商战是从哪儿打起的？

一个丑陋贫瘠的地区

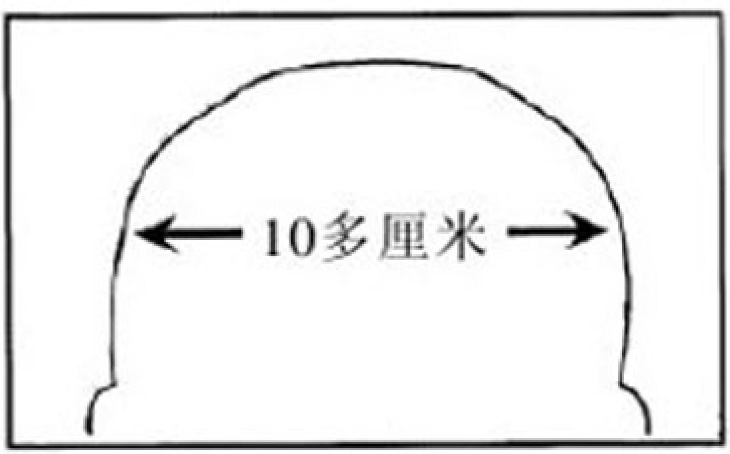
在本书中，你会学到占领营销“制高点”的重要性和避免“防守严密”的竞争对手的必要性。那么制高点在哪儿？战壕又在哪儿呢？

如果你想出击并同竞争对手作战，了解阵地对你是很有帮助的。

商战的阵地并不在顾客的办公室，也不在超市或者美国的各大商店。这些地方只不过是商品销售点，而顾客对品牌的选择是在其他地方做出的。

商战也不是在达拉斯、底特律或者丹佛这些城市打响的，至少不是在一个城市或一个地区的实地打响的。

商战是在一处贫瘠丑陋的地方进行的。这个地方黑暗潮湿，里面有一些未知地带，还有深深的陷阱诱捕那些毫无防备的人。



营销在10多厘米宽的战场上展开，它就是客户的头脑。在了解营销本质的过程中，这是个关键概念。你获胜不是因为你有一个好产品，而是因为你的感悟力更强。

商战是在头脑中进行的。每天，战争在你自己的头脑以及你顾客的头脑中都在进行着。

头脑就是战场。这个地带充满玄机，高深莫测。

整个战场只不过10多厘米宽。这就是打起商战的地方。你就是在这块寸方之地上运用智慧，挫败你的对手。

商战就是一个看不到战场的智谋战，只能在头脑中想象，这使商战成为最难的学问之一。



Battleground

Introducing a new point of view to the marketing arena.

MARKETING WARFARE

The office of the future may be aptly named.

我们出版了27期以“战场”命名的有关营销问题的简报，直到我们感到了厌倦，才停止出版。这些简报的目的是从军事的视角分析营销中的各种情况。由于这么多好的案例存在，使历史在今天仍然显得对我们有益，我们应该继续出版这些简报。

在头脑中绘制地图

在作战前，一位优秀的将军总是要先仔细研究地形。他要研究每座山、每个丘陵、每条河可以用以防御和进攻的可能性。

一位优秀的将军还要探察敌情。在战斗打响前，这位将军已经把双方的确切位置和兵力部署情况在头脑中的地图上绘好，并进行了仔细研究。最大的惊讶是毫不产生惊讶。指挥官希望不惜一切代价避免的是从一个出乎意料的地方发动袭击。

在商战中，侦察工作非常困难。你怎么能探测一个人的内心？怎么能看清对方头脑中的地形及其优势呢？

侦察人的头脑的一个方法是进行销售调研。这并不是让你用传统的方式询问顾客想买什么，这种方法已经过时了。



通过AMR International协会，我们在旧金山和纽约这样的城市里举办了很多关于商战的研讨会。与会的发言者包括威廉C.威斯特摩兰（William C.Westmoreland）、埃尔默R.朱瓦特（Elmo R.Zumwalt）海军上将和少将乔治·史密斯·巴顿（第二次世界大战中巴顿将军的儿子）。

你所应该做的是探察其他公司的形势，要找出是哪家公司在占据客户心智的制高点。

你如果能正确地做到这一点，就能在头脑中对顾客情况绘制出一幅地图，对商业将领来说，这幅地图同巴顿将军进军欧洲时携带的米彻林地图一样有用。

在头脑中绘制地图能让你拥有一种极大的优势：你大部分的竞争对手甚至还不知道战场在哪儿呢。他们完全被他们自己的营地拴住手脚，比如他们的产品、他们的销售力量还有他们自己的销售计划。

头脑中的山地

任何试图描述人类头脑的语言都只是象征性的，但是有些象征物不管对于军事还是营销来说都是合适的。

在军事战斗中，通常认为山地是对作战有利的地形，特别是对于防御来说。在商战中，管理人员常把有利的形势叫做“制高点”。因此，看来把山地作为商战中的一个主要概念是比较合适的。

但是，在战争中，山头有可能已经被占领，也有可能尚未被占领，比如说，面巾纸业的山头已经被舒洁品牌（Kleenex）占据，番茄酱领域的山顶已被亨氏（Heinz）占领，计算机业的峰顶已经被IBM公司占据。



很少有品牌能强过百威，百威一直处于“啤酒山”的顶端。“啤酒之王”的称呼有力地说明了百威品牌的价值。很多品牌试着去冲破百威在啤酒业上的枷锁，但是几乎没有成功的。

有些山地的纷争却很激烈，比如，可乐行业的制高点部分被可口可乐占据，但同时又遭到百事可乐的猛烈进攻。

当一位顾客指名要一种品牌商品而非普通商品时，你就知道他头脑中的山顶已经完全被占领了。当一位顾客指着一盒斯科特面巾纸说

“给我一盒舒洁牌面巾纸”时，你就知道是谁占领了这位顾客头脑中面巾纸行业的山顶。

分割策略形成割据局面

在美国，谁占领了汽车业的山顶呢？多年前曾是福特。然而，通用汽车的分割策略使福特的领地四分五裂了。

因此，现在雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、凯迪拉克以及别克汽车都在汽车业的山地中占有各自的阵地。其中，凯迪拉克占据的可能是最强有力的地形，它的领地属于昂贵豪华型的。（现在，人们把凯迪拉克的名称用做优质产品的代名词，比如“这台电视机真是凯迪拉克式的”。）拥有这5项独立的优势，通用汽车公司占有了美国汽车市场的大部分份额。

> 对通用和福特的产品重新排序，抛弃处于弱势的产品线。

通用汽车在今天陷入困境的原因之一是它的战略决策出现失误，它想要守卫汽车市场的每一个细分市场。小轿车、微型轿车，中级轿车、

豪华轿车、运动用车、小型货车以及体育设施用车和卡车，都在通用的产品之列。

集成电路的山头上战火纷飞，军阀混战，割据形成，各领风骚。这种形势很可能会一直持续下去。

最初的占领者有一种选择：要么增兵，要么撤兵。在面对一个试图瓜分市场的对手时，公司可以增加兵力以控制整个阵地，也可以撤回兵力守好自己的基地。

占领者的本能通常都是错误的。贪欲常唆使一个品牌领先者增加兵力，以期控制整个阵地。而结果常常是，在试图保住阵地的某一小部分时，整个阵地丧失殆尽。就像弗雷德里克大帝说过的：“企图守住一切的人，什么也守不住。”

难道面对企图分割你领地的对手就不能进行防守了吗？幸运的是，对于大公司来说，的确可以防守。这在有关防御战的章节中将进行更多的阐述。



第6章　战略形式

政治家和指挥官必须要做的首要的、最高的和最有深远意义的判断，是确定他们正在进行的战争的战略形式。既不能做出错误判断，又不能试图使其同本质背道而驰。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

通用	福特
克莱斯勒	美国汽车

美国国内四大汽车工业企业：通用汽车公司、福特公司、克莱斯勒公司和美国汽车公司。

商战并非只有一种，而是有四种。你首先要做的重要决定就是知道你要进行的战争的种类或形式。

采取哪种形式取决于你在战略方阵中的位置，这对于工业而言也容易构建。



实际上，美国汽车工业不只是以通用汽车公司为主的1大3小。

我们以美国汽车工业为例，美国汽车工业组织严密、根基稳固。事实上，美国最后建立的汽车公司并能生存下来的是1925年建立的克莱斯勒汽车公司。

所以，今天我们有四大公司：通用汽车公司、福特公司、克莱斯勒公司和美国汽车公司。但是如果克劳塞维茨今天仍然在世并在底特律机场下飞机的话，他会重新审视形势并马上把每家公司的形势分析得清清楚楚。



由于他们规模不同，应采取不同战略：通用汽车公司应当打实用的防御战，福特公司应当打进攻战，克莱斯勒公司应当打侧翼战，美国汽车公司应当打游击战。

其实，并不是四大公司。以市场份额而论，实际上只有一家，那就是通用公司，它占据整个市场59%的份额。

其他几家公司的份额加在一起也不及通用汽车公司。以市场份额而言，福特公司占26%，克莱斯勒公司占13%，美国汽车公司占2%，三

家合在一起才占小小的41%。

当然，这种分析忽略了占34%的进口份额，这个进口份额等同于美国整个汽车市场的25%。这些数字显示，进口份额很重要，但我们的目的不是详细分析进口份额。我们的目的是阐述商战的4种战略形式，并且只是把传统意义上底特律的4家公司作为例子。

以实力而论，美国汽车公司、克莱斯勒公司、福特公司和通用汽车公司这4家公司之间对比悬殊。它们的规模依次递增1倍，它们之间无均势可言，就像是由小学足球队、中学足球队、大学足球队、专业足球队组成4队联赛。不难看出来谁会赢吧？

这不单单是谁赢谁输的问题。当然，通用汽车公司在记分牌上的进球数会更多一些。而对其他公司来说，“胜利”有着不同的含义。

对福特公司来说，提高市场份额就是巨大的胜利。

对克莱斯勒公司来说，生存下去的同时能够赢得利润就可以说是胜利了。

对美国汽车公司来说，能够生存下去就已经足够了。

在特定的市场形势中，每家公司都有不同的资源、不同的力量和不同的目标。因此，每家公司都应该有不同的营销策略，这是不足为奇的。

那么，通用汽车公司、福特公司、克莱斯勒公司和美国汽车公司应该各自发动什么样的战争呢？我们先来看一下每家公司的情况。

通用汽车公司应该采取的战争形式



巨人是如何倒下的。今天，通用汽车公司陷入困境，出现了什么问题呢？通用汽车公司破坏了它战斗力的纯粹性，它的品牌开始互相竞争，而不是同竞争对手竞争。例如，土星的推出破坏了通用入门级的品牌雪佛兰。而且，人们常常无法分清通用汽车各个品牌之间有什么差别。在某些情况下，它们是相同的车用了不同的名字。这里显示了费城雪佛兰的经销商如何有效利用这一事实，庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克其实就是雪佛兰，但却可以卖更高的价钱。

谁是通用汽车公司的对手呢？它的对手是司法部、联邦商业委员会、安全和交通委员会以及美国国会（包括参议院和众议院）。

通用汽车公司不能单单以赢为胜。假如它消灭了一个甚至多个汽车的竞争对手，法院或者国会就会将其拆分。看看美国另一个大赢家即美国电话电报公司的结局就知道了。它们敌不过司法部的法官。

通用汽车公司不能仅靠“不败”而取胜，它应该发动防御战。

但是，防御并不意味着消极被动。克劳塞维茨曾说：“防御本身就是一种逆向行动，因为它致力于抵御敌人的意图，而不是被自己的意图所困扰。”

的确，一场好的防御战在本质上是攻击性的，其目标很明确，即保卫公司处于优势的市场占有率。

福特公司应该怎样做

福特公司排在第二位，有条件发动进攻。然而，它进攻的对象是谁呢？

威利·萨顿（Willie Sutton）曾说过：“我抢劫银行，是因为那里有钱。”福特公司应该攻击通用公司，因为通用汽车公司占有市场。

福特公司对通用汽车公司进行了攻击，而且非常成功。福特正式利用Taurus车型对通用汽车进行了挑战，以针对他最重要的生产线——雪佛兰品牌。雪佛兰主要推出一系列的不同款的运动型轿车，而福特花费了数亿美金生产一款汽车，就是Taurus，自此福特这一品牌的销量远远超过了雪佛兰，到现在仍然如此。

我们来算一下就很容易看出为什么福特应该进攻通用汽车公司。假如福特能夺走通用10%的市场份额，它就能使自己的市场份额增加

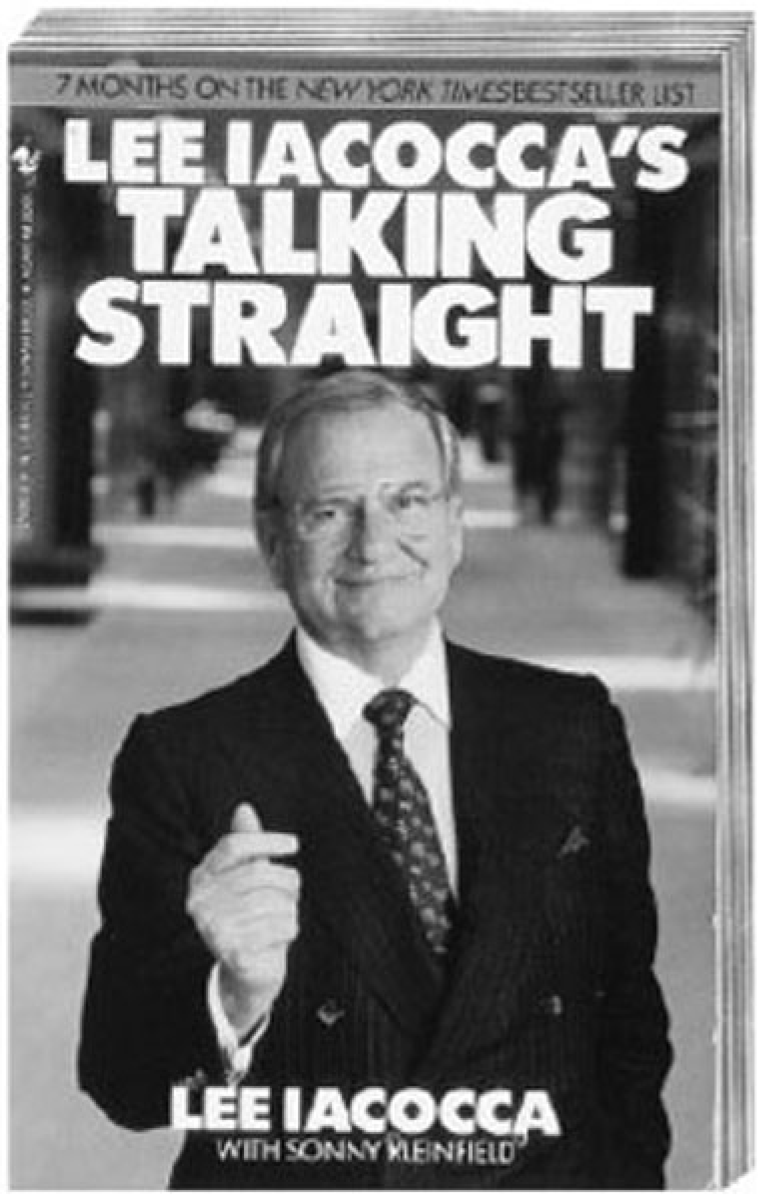
25%。假如福特从美国汽车公司那里夺走10%，其市场占有率的增额却很难计算了。

“简单容易”的想法常诱使人们掠夺弱者而不是强者，但是事实正好相反，公司规模越小，就越努力保卫自己拥有的份额，还会采取以下战术，如降价、打折、延长保修期。因此，绝不要同一头受伤的野兽较量。

福特应采取的最佳策略是主动进攻，攻击通用汽车的弱点。本书第8章专门讲述怎样找出及利用对手的弱点。

克莱斯勒公司应该怎样做

一则古老的非洲谚语这么说：大象群斗，蚂蚁得利。克莱斯勒公司应该避免正面介入通用和福特的争斗，而从侧翼发动进攻。



李·艾科卡的领导才能之所以被称赞，是由于他对克莱斯勒汽车的复兴而做的贡献。以我们之见，更重要的是他的战略技巧，特别是小型

货车的计划是一个超凡的侧翼战进攻手段，这是使克莱斯勒公司得以生存的唯一重要决策，也使奔驰购买了它。

李·艾科卡（Lee Iacocca）正是这样做的。他向美国整个汽车制造业发动了一些经典的侧翼进攻，包括“首辆”敞篷车、首辆小型客货车、首辆可乘坐6人的前轮驱动车。

如果你考虑一下艾科卡先生来自何处，他的业绩就更为辉煌。在担任福特总裁8年后，他突然转向克莱斯勒。亨利·福特二世帮了一点小忙。人们猜想艾科卡会把福特的战略应用于克莱斯勒，但他没有这样做。艾科卡的荣誉是应得的，他运用了不同的战略，使之更适用于克莱斯勒公司的实际情况。

可是有多少商业将领能做到这一点呢？多数人总是试图把过去曾经成功过的方法用于现在的营销中。

回想一下，艾科卡在福特公司运用过的策略中，有一条适用于克莱斯勒公司，那就是以首辆双人乘私人小汽车野马牌汽车为代表的成功的侧翼进攻。艾科卡在卖掉滞销车型后，亲自研制了这款畅销车。

美国汽车公司该怎么做

如果一个品牌不具有代表意义那么它就是没有价值的。美国汽车公司拥有的唯一具有代表意义的品牌是吉普。假如美国汽车公司把自己更名为吉普公司并在吉普销售后仅仅出售吉普会怎么样呢？那么这个吉普公司会幸存到今天吗？我们认为是的。当克莱斯勒公司购买了美国汽车公司并仅仅出售吉普、克莱斯勒小型货车以及道奇卡车，又会怎样呢？三个品牌占据着三个汽车的领域。那么之前的克莱斯勒公司是否也能幸存到今天，而不是分裂为戴姆勒·克莱斯勒呢？我们认为是的。

对可怜的美国汽车公司来说，除了冲向山头，穿上黑衣，变成游击队之外，别无他法。

美国汽车公司规模太小，难以向通用汽车公司发起进攻。即便是初攻时取得小小胜利，它也不能维持一种营销进攻，因为它缺乏足够的经营商，没有足够的生产能力，也没有足够的营销组织。

对于美国汽车公司而言，它也太小，不能向汽车行业发起侧翼战。并非是它太小而不能发起侧翼战，正如纳什·兰布勒（Nash Rambler）所证实的那样，而是因为它在进攻后难以控制自己首先倡导的概念。

对美国汽车公司来说，唯一常胜不败的法宝就是它的吉普车。这是一个经典的游击战术，要找到一个足以赢利但又不能引起市场领先者兴趣的细分市场。

头脑中的山地

让我们重新看一看头脑中的战场。当然，山地是被领先者占领的制高点。

如果你想翻越这座山，那就意味着你要打一场营销进攻战。你满怀希望，可能会找到一个峡谷或一个山隘作为部队突破的地方。但是战斗会非常残酷，代价会很高，因为那个市场领先者通常已经具备足够的资源来发起强大的反攻。

如果你下山，停止进攻，那么你打的是防御战，其规则是：最好的防御就是有效的进攻。

如果你在山地间迂回，那么你打的是侧翼战，这种战争通常最奏效，并且花费最小。但是在许多种产品种类中，有效的侧翼进攻的机会越来越少。

如果你在山下盘桓，那么你打的是一场游击战。你要占一块守得住的安全地带，即能自保又能避开市场领先者的打扰。



第7章　防御战原则

那些看到战争是无法避免的而犹豫不决不主动进攻的政治家是犯有叛国罪的。

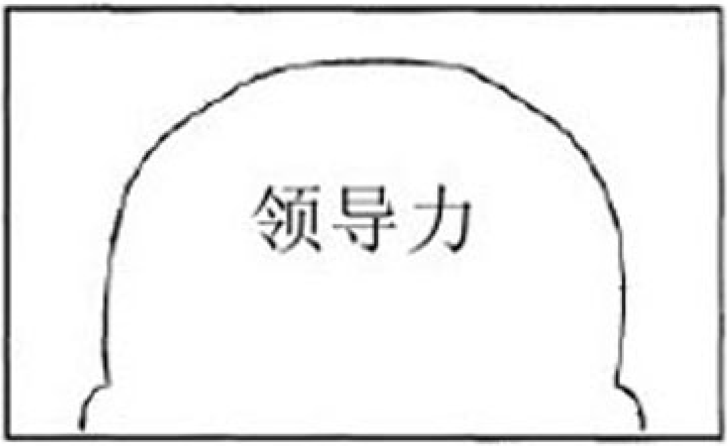
——卡尔·冯·克劳塞维茨

商战有三条基本防御原则，每一条都是学起来容易做起来难。然而，如果你想好好地玩一场防御游戏，你要付出高昂费用去好好学习每一条原则。

第一条防御战原则

第一条防御战原则：只有市场领先者才应该考虑防御。

这听起来直截了当、明白易懂，其实不然。



领导层只有与消费者的观点一致时才会成为强大的原动力。力量并不来自实际的市场领导力，而是来自感悟领导力。

我们所见过的公司无一不把自己当做领先者，但是大多数公司把自己领先地位建立在营销概念上而不是市场现实上。你的公司也许是“周一上午密西西比河以东的领先者”，但是顾客不管这一套。

公司自己不能创造领先者，顾客能，只有被顾客认为是领先者的公司才能定义为真正领先者。

我们往往谈论的是一类领先者，而不是一个领先者。在计算机行业，有许多领先者，但只有一个IBM公司，它才是计算机用户头脑和顾客头脑中的真正领先者。

另外，还有一些人自己认为是领先者。一些营销人员实际上认为他们可以凭主观意志达到顶峰，他们信奉想象的力量。首先说服自己是领先者，然后才能让别人相信。

丢掉这些思想吧。在营销策略中自以为是、自欺欺人是没有市场的。为了销售利润而夸大事实是一回事，自欺欺人而犯战略错误是另一回事。一个优秀的商业将领必须在头脑中对实际形势了如指掌，以便从事实中做出正确判断。

第二条防御战原则

第二条防御战原则：进攻自我。

最好的防御战略是进攻自我。

由于防御者往往处于领先地位，防御者在顾客头脑中占有优势。提高地位的最佳途径是不断对这一优势发动进攻。换言之，你要通过介绍新产品或新服务来取代现在的产品或服务，巩固你的地位。

IBM是这方面的专家，它每隔不久就推出一种新的主流计算机，与现有的计算机相比，在价格、性能等方面都有优势。

竞争此起彼伏。活动的靶子比静止的靶子更难击中。

吉列公司（Gillette）便是一个例子，吉列公司以其“蓝吉列”和后来的“超级蓝吉列”占领着湿面剃须刀市场。

20世纪60年代初，吉列公司的对手威尔金森刀具公司（Wilkinson Sword）推出了不锈钢刀片，冲占市场。吉列公司大为震惊。后来，在1970年，威尔金森刀具公司又推出黏合刀片，这是一种以“最佳剃须角度”黏合在塑料上的金属刀片。此时，吉列公司开始集中兵力打一场极为出色的防御战。



吉列仍然延续“攻击自我”的策略。它最辉煌的成就莫过于锋速的推出，这不仅使公司得到了巨额利润，并且占据了很大的市场份额。近期，吉列又继续推行自己的防御战术，推出了M3电池电动刀片。（M3电池远没有锋速3那么有名。）

此后不久，吉列公司进行反攻，推出了“特拉克 Ⅱ”型剃须刀（Trac Ⅱ），这就是世界上第一款双刃剃须刀。“特拉克 Ⅱ”型的成功奠定了吉列公司以后的战略方针，正如吉列公司在广告中所说：“双刃总比单刃好。”

吉列公司的顾客很快就开始购买它的新产品，并认为“比单片的超级蓝吉列好用”。（把生意从自己手中夺走总比被别人夺走强得

多。）

6年之后，吉列公司又推出了“阿特华”剃须刀（Atra），这是第一个可调节的双刃剃须刀。这表示新产品比无法调节的双刃剃须刀“特拉克　II”型还要好。

自此之后，吉列公司又毫不犹豫地推出了“好消息”剃须刀（Good News），这是一种廉价的一次性剃须刀（双刃）。这对于比克公司（Bic）来说是一次打击，因为它也正想推出自己的一次性剃须刀。

对吉列公司的股东来说，“好消息”并不是好消息。一次性剃须刀的生产费用高，而销售量却不如可更换刀片的剃须刀。任何购买“好消息”而不买“阿特华”或“特拉克　II”的人，实际上是在割吉列公司股东的肉。

但是，“好消息”却是一种很不错的商战战略。它防止了比克公司夺走一次性刀片市场，并且比克公司为此付出了惨重的代价。行业资料显示，在前3年里，比克公司在一次性刀片市场中损失了2500万美元。

吉列公司仍然在不屈不挠地坚持挑战自我的策略。最近，它推出了“皮沃特”剃须刀（Pivot），这是第一个一次性可调节剃须刀。这一回，吉列公司自己的产品“好消息”成了攻击目标。

吉列公司逐渐扩大了它在剃须刀市场上的份额。今天，它已经拥有了剃须刀市场65%的份额。

进攻自我可能会牺牲眼前的利益，但是却有一个最大的好处，就是保卫市场份额，而这才是打赢商战的最终武器。

反之，倘若公司在进攻自我上犹豫不决，通常就会丧失市场份额，并最终丧失市场领先者的地位。

第三条防御战原则

第三条防御战原则：要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。

多数公司只有一个机会获胜，而市场领先者却有两个。如果领先者失去了挑战自我的机会，还可以照搬其他公司的竞争手段。但是，领先者必须在进攻者确立地位之前迅速行动起来阻止它。

许多领先者不愿意阻止其他公司，因为它们的心理存在障碍，对进攻者不屑一顾。糟糕的是，等到它们进行阻击时，已经太晚了，局面已经无法挽回。

对领先者来说，阻击非常有效，这是由战场的性质决定的。记住：战争是在顾客的头脑里进行的。对于进攻者来说，要在顾客头脑里留下一个印象需要花费时间。一般情况下，这段时间对领先者来说已经足够了。

美国汽车制造业的情况很好地体现了这一原则。约翰·德劳伦（John DeLorean）在《晴日可见通用汽车公司》（On a Clear Day You Can See General Motors）一书中说道："我在通用公司期间，即便福特在产品创新方面超过通用，克莱斯勒也在技术革新方面超过通用汽车，这两家公司都不会对通用汽车一半的市场份额产生实质性的威胁。"

约翰·德劳伦还说："通用汽车公司自从1939年推出液压自动传动系统和1949年的硬顶式车型以来，至今尚未做出任何重大的革新；福特公司尝试几乎所有主要的新市场；克莱斯勒公司也进行了重大的技术革新，比如动力方向盘、动力制动器、电控车窗和交流发电机。"

然而，到底是谁获得了技术先进的荣誉呢？当然是通用汽车公司。

这是"事实会证明一切"错误观念的反面效果。顾客也相信事实会证明一切。因此，顾客会认为，事实站在市场领先者一边，就是说，通用汽车公司的产品更好。

另外，顾客的心理趋同因素也对领先者有利。宾夕法尼亚大学的所罗门·阿施（Solomon Asch）曾做过一次著名的实验，发现许多人有从众心理，即为了跟随大多数人而违背自身的感觉。

实验中，被实验者被要求比较一组线段的长度，他们遇到另一些人，这些人已经事先被指示一致做出错误的答案。结果，这些被实验者中，有37%的人接受了误导，也做出了错误答案。

在阿施实验典型的心理反应中，多数人的力量得到了证实。被实验者说："我觉得我好像没错，可是我的理智告诉我，我错了，因为我不相信怎么那么多人都错了，而只有我自己对。"



最近，劲量公司利用Quattro进行了反击，这是第一款四面剃刀。所以吉列下一步会如何呢？当然是推出五层剃刀啦。

事实上，许多人都更注重他人的观点，而忽略自己的感觉。假如剧院里的每个人都在笑，你就会觉得戏演得很有趣。如果剧院里没人笑，你就会觉得戏演得无趣。这就是为什么电视上的情景喜剧中播放笑声录音的原因。

那么，领先者应该到处下赌注，还是只在最有可能获胜处下赌注？很明显，绝对没有理由注重那些显然愚蠢的观念，但是谁知道呢？当第一辆大众甲壳虫车进入市场时，它看上去怪模怪样。在底特律有一个典型的笑话：“在美国，人们对3种东西期望过高，即南方烹调、家庭性生活和外国汽车。”

许多公司最初都经受过诸如此类的贬低。因此，今天我们的口号应该是：“我们静观其变。”

但是对于一个领先者来说，这是一个危险的战术。世事总是变幻莫测，并且来势凶猛。常常是突然之间，打入新的一局比赛已经太晚了。

目前，一次性刀片占据剃须刀片市场40%的份额。假如吉列公司坐以待毙，比克公司就会控制这一细分市场，吉列公司今天的地位就会薄弱得多。

公开行动比秘密行动更安全。威尔金森刀具公司推出的不锈钢刀片没做出什么名堂，而吉列公司做到了。付出小的代价是值得的，如果你愿意，你可以把它叫做保险费。

“镇痛”山战役

这是我们给一场阻击战起的名字。这场阻击战不管在任何时代都可以称得上是一次经典战役，因为这次行动不仅彻底摧毁了对手的竞争行动，其用于反攻的产品品牌还一举成为美国便利店里最畅销的药品。

“镇痛”山战役表明把握时机的重要性。假如你想阻击对手的进攻，就要马上行动起来；假如你只是坐等，就会贻误战机。

这种产品叫做“泰诺”（Tylenol），是由强生公司（Johnson＆Johnson’s）麦克尼尔实验室推出的解热镇痛药。它的价格比阿斯匹林高50%，主要面向医生和卫生保健人员销售。泰诺问世后，销量直线上升。

百时美-施贵宝公司（Bristol-Myers）以为机会来临，于1975年6月推出了“戴特尔”（Datril），称此药品“具有与泰诺同样的止痛效果，并且一样安全可靠”。

两种药品的不同之处是在价格上。戴特尔的广告中说，买100片泰诺需要花2.85美元，而100片戴特尔只需1.85美元。

百时美-施贵宝公司的所犯的错误之一是，它在其传统的试销地奥尔巴尼和皮奥里亚市进行市场试验。你能想到谁在密切关注着这一试

验吗？

强生公司的低价策略

在戴特尔的广告打出的两个星期之前，强生公司已经通知百时美-施贵宝公司，说自己准备降低泰诺的价格，反击戴特尔。并且强生公司还发出通知，降低商店现有存货的价格。

百时美-施贵宝公司还是顽固地发动了进攻。他们在接到对方的降价通知后，立即马不停蹄地开始行动，甚至把电视广告的日期提前。很显然，他们觉得价格变动的信息要传到各国的165000个零售点还需要一段时间。



泰诺对戴特尔的进攻所做出的反应是典型的领导者为维护自己地位的范例。当戴特尔失败后，泰诺继续担当药业产品的领头人。

然而他们想错了。强生公司向广播电视、报纸杂志、专利协会和商业促进委员会进行了投诉。

广播电视界要求改变抄袭行为。戴特尔的广告进行了第一次修改，把“价钱更低”改成了“戴特尔花钱少得多。”强生公司又进行了一次抗议，结果“少得多”也被删掉了。最后，哥伦比亚广播公司和全国广播公司都拒绝播放戴特尔的广告，百时美-施贵宝公司自食其果，只能哑巴吃黄连，苦水往肚子里咽。

强生公司的阻击战非常有效，戴特尔的市场份额从没有超过1%。

同时，泰诺的销量蒸蒸日上。阻击产生的能量把这一产品推向了顶峰。

泰诺已经位于解热镇痛药品市场的顶峰，市场份额高达37%。原因之一是其低廉的价格，原因之二是广告宣传。其销量已经超过了安力神（Anacin）、巴菲林（Bufferin）和拜尔（Bayer）等止痛药的总和。

芝加哥曾发生过一次悲剧，有7个人在吃了搀有氰化物的泰诺后中毒死亡。但是后来泰诺又重新占领了大部分市场。其原因就在于，市

场上根本就没有能同泰诺相抗衡的实力强大的第二种药品了。泰诺的消费者别无选择。

假如戴特尔不那么贪婪会怎么样呢？假如戴特尔不直接进攻，而是打游击战又会怎样呢？那会有另一种结果，我们将在第10章讲游击战时进行讨论。

做好还击的准备

在主打品牌受到价格冲击时，大多数公司会有什么反应呢？

传统上，人们做出的反应是：“等等看。”等等看是否会影响公司的销售量，等等看竞争者是否能坚持住，等等看公司的顾客在试用了其他公司的廉价产品后是否会重新使用自己的产品。

假如你们公司的一个主要竞争对手做出了大幅度降价，你们该怎么办？要做好准备，领先者必须在精神上做好还击的准备。

你会怎么做呢？你有把握吗？

“镇痛”山战役向我们证实，不管是强生公司高价的泰诺，还是百时美-施贵宝公司廉价的戴特尔，都有很大的市场。但是对强生公司来说，同他人分享市场并非明智之举。

在战争中，“和平共处”的原则毫无立足之地。强生和宝洁这样的公司是不会保留战俘的。

留下储备

对领先者来说，另一个有效的战略是给自己“留下储备”。

当进攻者倾力出击时，领先者把尽可能多的钱都花在销售过程中并不合算，最好是只投入维持竞争所需的费用。

把剩下的资金作为储备。假如竞争对手以极其诱人的价格发起进攻，你就得用这些资金保卫你的阵地。

安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）就曾运用这一策略使百威啤酒（Budweiser）获得成功。它一直在某些市场上不露声色地进行储备，直到百威啤酒的销售量开始衰退之时才出手。

公司制定了庞大的广告计划，使百威啤酒的销售量开始回升。这可以称做“脉动”策略，它不仅可以把资金储备下来，还为应付对手的全力出击提供了储备金。

克劳塞维茨曾说：“有生后备军的数量总是双方统帅关注的焦点。”

联邦法律

公司所受限制之一是担心法律的报复。

这种担心的确不假，特别是对于市场领先者更是如此。美国电话电报公司的分裂，还有对IBM公司10年之久的反托拉斯诉讼案证明了这一点。

防御者应该把一部分的法律费用考虑在内，作为生意中的正常开销。拉尔夫·纳德（Ralph Nader）讲过一个故事说，有一位航空公司的总经理在被人问起他的公司的盈利情况的时候说：“还不错，足够支付7次法律诉讼费。”

奇妙的是，我们给你介绍的防御策略意在减少你的法律费用支出。吉列公司自我进攻的策略恐怕要比进攻对手在法律上更安全。

欧文·考夫曼法官（Irvin Kaufman）在伯基-柯达的诉讼案中说：“仅仅拥有垄断的能力不一定是非法的。”但是，垄断者把一个市场领域内的力量用于另一个市场来赢得竞争优势的做法是非法的。法官说：“即使它没有垄断第二个市场的意图也是非法的。”

商战的和平

当然，一切防御战的最终目标是赢得营销的和平，迫使竞争者转入零散的游击战。

柯达公司赢得了胶片业中的和平，还有金宝汤公司的汤食、IBM公司的大型计算机。这几家公司都占有市场的优势份额。他们在顾客的头脑中占据首位，别的公司无法同它们相提并论。



当领先者在自己的领域确立了主导地位，比如麦当劳在快餐业取得的成就，那么它就要开始把自己的战略决策转移到开拓市场上来。麦当劳的对手是谁呢？就是那些在家里用餐的人。这就是为什么“今天你该休息了”成为有效的策略。1999年，《广告时代》公认这条广告是第1名，麦当劳后来放弃了它真是太可惜了。

不过，领先者要保持警惕性。战争总是成双成对地爆发，第一轮的失败者总会挑起第二轮战斗。第二次世界大战是由德国挑起的，而它是第一次世界大战的失败者。英国在美国独立战争中失利，又挑起了1812年的战争。

假设领先者已经取得了永久的和平，那么就可以改变策略了。他们可以把矛头指向产品本身，而非产品品牌。这就是为什么金宝汤公司促销的是汤，而不是“金宝汤”这一品牌。它在广告中说：“汤是一种非常好的食品，适用于任何人。”

柯达公司推销的是摄像胶片，而不是柯达品牌。柯达公司在电视广告中说道：“时光易逝。”

假如你有一块馅饼，你应该设法把一整块馅饼变大，而不能只把你手中的一小块变大。



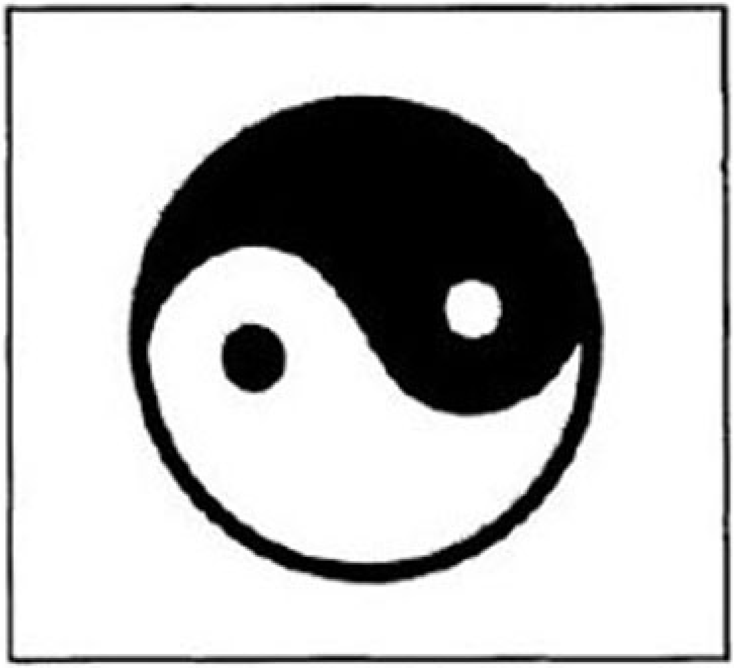
第8章　进攻战原则

如果无法获得绝对的优势，你必须灵活运用你现有的力量，在决定性的地点创造相对优势。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

从抽象意义上来说，营销策略中没有绝对意义上的好与坏，好即坏，坏即好。这完全取决于由谁来使用这些策略。

实际上，进攻战策略跟防御战策略名称相反，性质却相同。二者紧密相连，难以分割。



在古时候，中国人认为“阴”和“阳”构成了宇宙，并且十分和谐。“阴”代表女性，“阳”代表男性；“阴”是被动的，“阳”是主动的，等等。进攻与防守也是紧密结合为一体的。对守方来说的好策略对攻防来说就是坏的，反之亦然。

一个策略对于领先者来说是好的，对于落后者来说却是坏的。反之亦然。因此，在你使用某策略之前，要不断地问自己，看看自己在市场中占据什么位置。

领先者应该进行防御战，而不是进攻战。进攻战适用于市场份额处于第二位或第三位的公司，这样的公司应有足够的力量向领先者发动持久的进攻。

没人能说出“足够的力量”到底是多少。就像军事战斗一样，商战是一门艺术，而不是一门科学，你得用头脑去判断。

在某些行业中，有些公司可能有足够的力量向领先者发起进攻，而在有些行业中却不行。宝来公司（Burroughs）、通用自动计算机公司（Univac）、国家现金出纳机公司（NCR）、控制数据公司（Control Date）和霍尼韦尔公司（Honeywell），这几家公司（合称“BUNCH”）中的任何一个向IBM公司的大型计算机发动进攻都是极其愚蠢的。

如果你的公司有足够的力量，就应该发动进攻战。以下3条原则可供参考。

第一条进攻战原则

第一条进攻战原则：重点考虑领先者在市场中的优势。

这条原则同第一条防御战原则完全相同。但是，领先者把精力放到自己身上比第二位或第三位公司把精力集中到领先者身上要容易得多。

多数公司遇到营销中的问题时，他们的第一反应是研究自身。他们开始考虑自身的力量和弱点，研究自家产品的质量、销售人员、产品价格和销售渠道。这就是为什么最后多数公司的言谈举止都好像领先者一样。

处于第二位或第三位的公司应该做的是把精力放到研究领先者身上。要考虑领先者的产品、领先者的销售力量、领先者的产品价格和领先者的销售渠道。



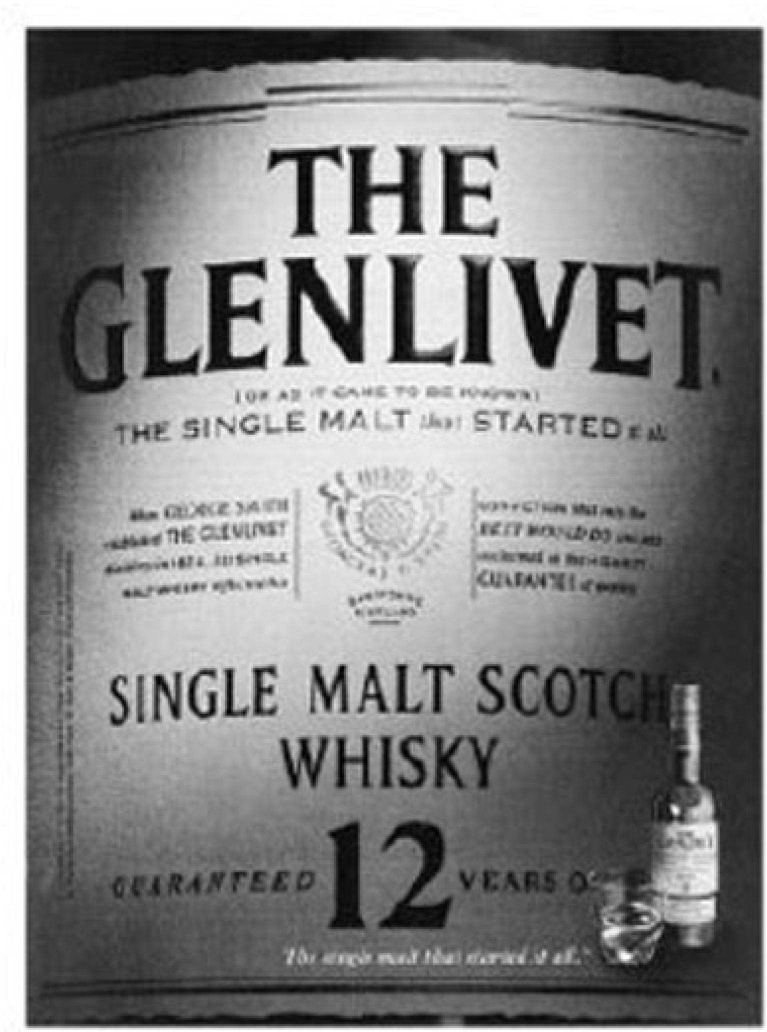
当你拥有一个和领导型品牌大致相同的名字时，你就很难不成为领导者。Goodrich应该首先改变它的名字，而不是不断地抱怨问题。

不管第二位的公司在某一类产品上的实力多么强大，假如领先者在这方面也相当强大，前者绝没有胜算。

领先者占领的是顾客的头脑。要想打赢头脑中的战斗，你必须先抢占领先者的位置，再取而代之。仅仅获胜是不够的，别人，特别是领先者，必须失败。

几年前，仙利公司（Schenley）推出了“极品”，一种有12年历史的苏格兰威士忌，标价为市场最高价。仙利公司对“极品”寄予了

厚望。“极品”（NE Plus Ultra）是拉丁语，意思是“没有比这更好的了”。



传统意义上来说，苏格兰威士忌就是调合威士忌，但是GLenlivet以及其他的品牌通过引进纯麦芽威士忌而从主导品牌手中分得了市场份额。相较于做出更好的调合威士忌，生产不同的威士忌成了好的策略。

销售部主管说：“如果人们能品尝一下，就没问题了。它的味道实在是太醇美了。”

问题不在于品尝。问题在“芝华士”（Chivas Regal）酒。“极品”在酒类商店中的销售情况极差，业绩为不及格，饭店和酒吧中的销量几乎为零。（你试着对你最喜爱的酒吧招待说：“给我来杯极品。”看看会是什么效果。）

第二次世界大战中曾广泛张贴过一张海报，这张海报就是个例子，它说明了把精力集中到敌人身上而非自身的必要性。那时，美国政府最关心的是食物储备，因此，政府印制了爱国海报，上面写着“食物将赢得战争”。

美国士兵看着无法引起他们食欲的应急口粮说：“我们知道食物会赢得战争，可是我们怎样才能让敌人吃掉这些口粮呢？”

让敌人把应急口粮吃掉是进攻的主要目标。军队的士气至关重要，应该把重点放在破坏敌人的士气上。

但是，要让市场处于第二位的公司做到这一点却不容易。因此，大多数的市场销售计划都要求“增加我们的市场份额”。在某一特定领域中，有六七家公司都会制定类似的计划，更别提正在入侵这一领地的新公司了。难怪典型的销售承诺很少实现。

对于市场处在第二位的公司来说，更好的策略应该是盯住领先者，问问自己：“我怎么才能让他们的市场份额减少呢？”

这里的意思并不是说要炸掉领先者的厂房，或者阻断他们的运输干线，那是一种对商战形而上的表面理解。

要记住，商战是场心理战。在这场战争中，人的头脑便是战场。一切进攻都应以此为目标。你的武器应该是语言、文字、图像和声音。

第二条进攻战原则

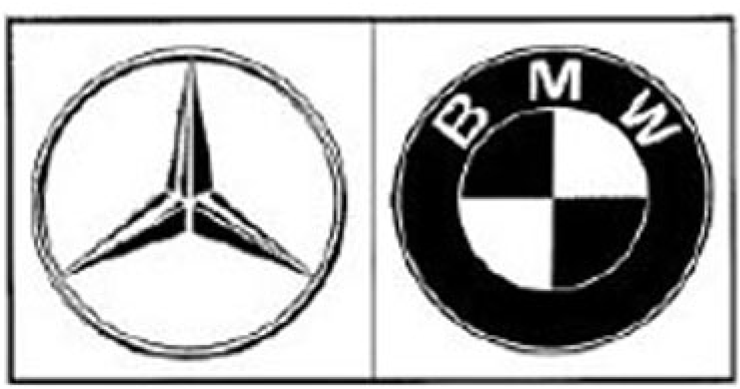
第二条进攻战原则：

要在领先者优势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。

这里没有印刷错误。我们指的是要在领先者“优势”中找弱点，而不是在“弱势”中找弱点。

有时，领先者会有些弱点，而那仅仅是弱点而已，并不是他们力量中固有的部分。他们只是忽略了那一点，或认为它不重要，或把它忘掉了。

泰诺的高价（100片2.85美元）并不是强生公司品牌中固有的弱点。每100片泰诺药片中只包含5美分的醋氨酚，强生公司可以很容易给泰诺降价，戴特尔的惨败足可以证明这一点。



梅赛德斯-奔驰公司制造出大型的、舒适的、广受熟知的交通工具，所以宝马便用更小、更敏捷的机器来应对挑战。“终极驾驶机器”乃宝

马对其地位的表述。如今，宝马销量在美国及全球其他的很多国家销量都超过了美国。我们建议消费者“成为领先者的对手”，即第二条攻击战原则的另一种解释：“找到领军者的软肋。”

IBM公司的产品价格高昂，同样也不是其固有的弱点。由于生产规模大，IBM公司在计算机行业中的生产成本最低。在价格上攻击IBM公司非常危险，因为他们有足够的财力，产品价格不管降到多低都可以赢利。

但是还有另外一种弱点，这种弱点是在公司实力范围之外的。安飞士公司（Avis）在广告中曾说：“选择安飞士吧，我们的柜台前排的队更短。”

这一点迎合了赫兹公司（Hertz）的一些顾客的需求，而赫兹公司难以反击。这是赫兹公司作为最大的租车公司的固有缺点，也是多数领先者的缺点。



Listerine是漱口水中口味最差的，过去它常常以此自夸："你最讨厌的味道，一天两次。"而Scope使自己成为领导品牌的对立面，以味道佳而在消费者心中排名第二。

美国汽车公司近年来取得的惟一成功就是它的"买方保护计划"，这对多数通用汽车经销商劣质的服务质量是一次攻击：像赫兹公司一样，通用汽车公司成了它自己胜利后的牺牲品。经销商在前方的展销台上销售的车越多，在后方的服务质量上产生的问题也越多。

进攻者不一定总要避免价格战。如果那是对方实力中内在的弱点，价格战就非常有效。这里有一个例子，是关于无线电广告局的，它是宣传电台广告的一个组织。

谁是广告媒体的领先者呢？答案是电视。电视不仅每年能售出180亿美元的广告时间段，还占据了多数消费者的头脑。

电视的优势是什么呢？电视的秘诀之一是它的覆盖面，比如像“超级杯球赛”这样的电视节目，覆盖面能达到美国60%的家庭。

电视的弱势又是什么呢？那就是，要使覆盖面达到所有的家庭，所需费用太高了。超级杯球赛中的广告费现在已经超过了每分钟100万美元，而且价格还在继续上涨。

美国政府在第二次世界大战中每分钟花掉9000美元，在越南战争中每分钟花掉2.2万美元。现在，超级杯球赛中的商业广告每分钟花费100万美元。战争是昂贵的，然而市场营销也毫不逊色。

无线电广告局在一个广告标题中问道：“你怎样消除电视广告高额费用的痛苦呢？”它的答案是：“广播电台。”

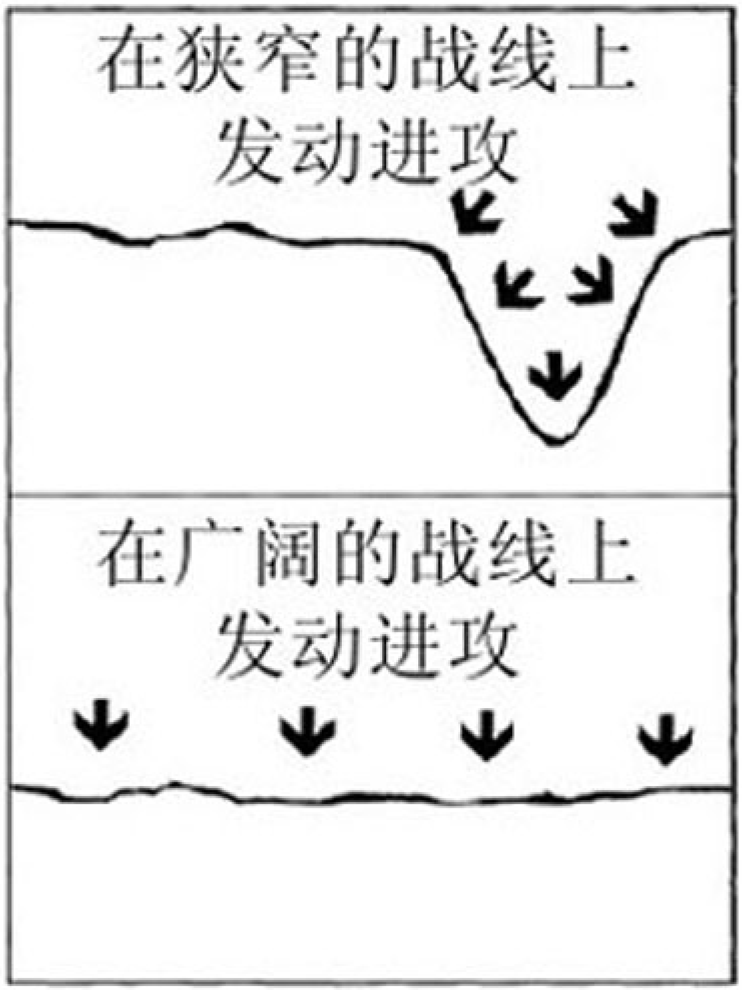
大家都知道，无线电广播很便宜，但要使这一观念深入人心，电台必须猛烈进攻电视的高价。

第三条进攻战原则

第三条进攻战原则：在尽可能狭窄的战线上发动进攻。

公司可以只专注于一种产品。“品种齐全”是一种奢侈，只有领先者能担负得起。进攻战应该在狭窄的战线上打响，尽可能专注于单一产品。

营销人员能从军事战争中学到不少知识。第二次世界大战中，进攻通常都是在非常狭小的战线上发动的，有时候仅是在一条公路上。只有在突破防线后，进攻方才横向扩展，占领阵地。



你也许会认为，对狭窄战线进行集中攻击会比将力量分散在广阔的战线更具有优势。然而，很多管理者不这么认为。想想戴尔与惠普之争，戴尔的销售模式是直销。而惠普有一系列不同的销售渠道。哪个公司的销售策略更好呢？当然是戴尔啦。

你在狭窄的战线上发动进攻时就会用上兵力原则，即集结兵力，达到局部兵力优势。克劳塞维茨说：“如果无法获得绝对的优势，你必须灵活运用你现有的力量，在决定性的地点创造相对优势。”

一个营销队伍若是一下子在非常广阔的战线上投入多种产品，发动全面进攻，企图尽快获取尽可能多的领地，那它最终一定会丧失所有的领地的，并且损失还会更多。

可是，许多处于第二位或第三位的公司却跃跃欲试。克莱斯勒公司总裁林恩·汤森（Lynn Townsend）说：“我们没有奢侈到错过占领美国任何汽车市场的机会。”正是这种态度导致了克莱斯勒公司过去的一些麻烦。

美国汽车公司（AMC）的总裁公开抱怨自己的产品仅占25%的市场份额。可能它的下一步行动就是扩大其产品线了，而那将会进一步削弱其销售力。

差异有利于防御者

大卫并不是每天都能出去杀死歌利亚。[1] 战争中，进攻并非易事。

克劳塞维茨的第二条原则是，差异对防御者有利。调查统计表明，大多数的进攻战都以失败告终。一次对600家公司为期两年的调查中，只有20%的公司的市场占有率提高了2%或2%以上。换句话说，80%的公司都收益甚微或实际上丧失了领土。

如果你注意一下这些公司的历史，就会看到，随着时间推移，公司的市场份额发展到某一点就冻结不变了。就像在第一次世界大战中，作战被迫转入了堑壕战，此时的战绩仅以码来计算，而非英里。



Linux操作系统以逐渐成为微软的对手而成名。微软是付费的，而Linux是免费的；微软是限制版权的，而Linux是开放性的软件系统。

在那些只有5年或不到5年历史的公司中，有40%的公司提高了市场份额；而那些有20年或20年以上历史的公司中，只有17%提高了市场份额。

很显然，进攻战只适用于最有决心和技巧的营销人员。但是，假如你仔细分析了领先者的实力，获胜的机会就会大得多。

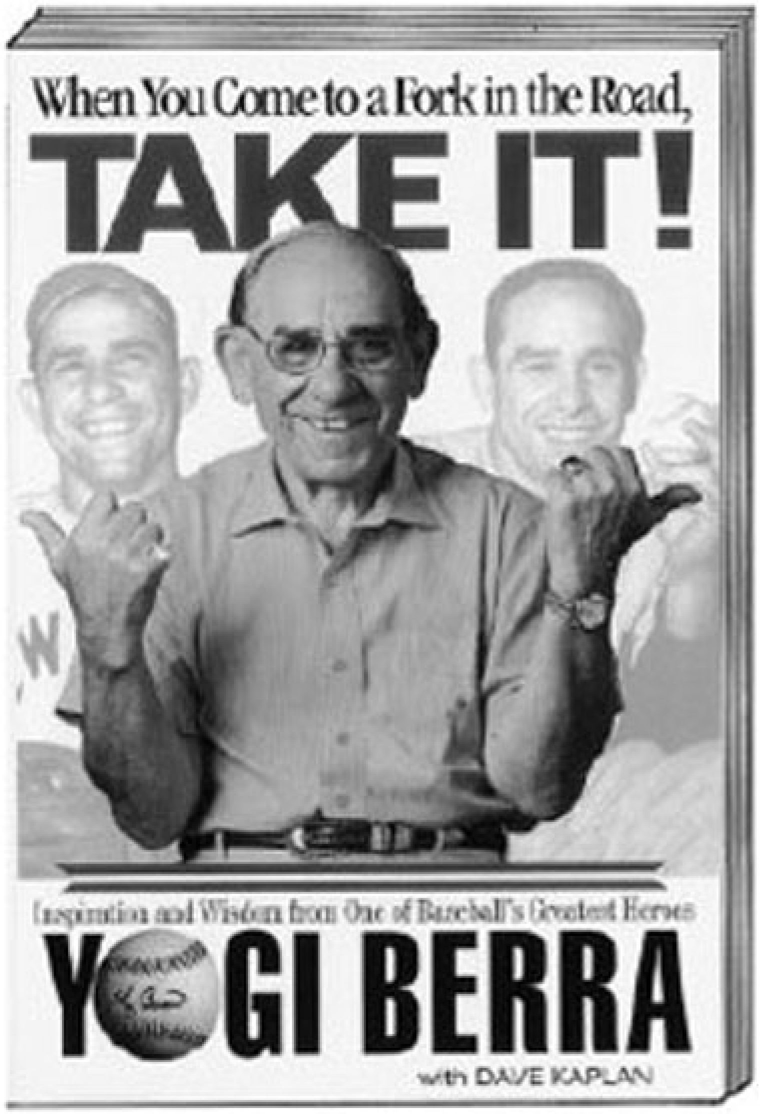
[1] 圣经中的牧羊人大卫杀死了非利士人的巨人歌利亚。——译者注

实力中的弱点

实力中存在弱点，就看你能不能找到。阿基里斯致命的脚踵导致了他的毁灭。[1]

如果一个公司过分追求市场份额，它不是变强，而是变弱。那些市场份额占到60%、70%或80%的商家貌似强大，其实也有脆弱的时候。你可以试着找找他们实力中内在的弱点。

我们以非专业彩色摄像胶片为例，这个市场在美国拥有10亿美元的购买力。柯达公司的市场份额高达85%。据报，柯达的税前利润率超过了50%。



每一强手都有它的弱点。如优吉·贝拉曾说过："没有人再去那里，因为那里变得太流行了。"

显然，这是一个有着致命弱点的巨兽。要想打败它，需要有翔实周密的策略。

可是不要打价格的主意。柯达公司有高额的利润，即使把产品降到半价也会赢利。并且，胶卷本身的价格还不及产品包装的一半。多

数业余摄影者使用的彩色胶卷必须冲印，而这一过程的费用比胶卷本身的价格还要高。

也不要打质量的主意。大多数的摄影者根本看不出质量差异。就算你能生产出质量极为上乘的胶卷，柯达公司这一世界上最大的胶卷制造商也能在短期内迅速生产出同样好的产品。

也不要企图找出单纯的弱点。换个角度思考问题，看看柯达公司的实力情况。柯达公司在摄像胶卷业中的优势在哪里？

柯达的优势无处不在。柯达胶卷的黄色小包装盒到处可见，这就是它的主要优势之一。

不管你在哪儿，都会看到柯达胶卷的小包装盒。差不多在全国每个超市、杂货店、报摊和糖果店都会见到。仅在美国一个国家，柯达胶卷就有将近20万个销售点。它的说明书是用8种语言写成的。

对胶卷使用者来说，随取随用是巨大的便利。不管你在世界上任何地方，总能买到柯达胶卷。而胶卷使用者喜欢使用同一品牌，柯达很显然成了他们的首选。

柯达优势中的固有弱点是什么呢？如果你看一下它的包装盒，就会看到上面写着“有效日期”。柯达公司制作胶卷就像布里公司制作乳酪、奇奎塔公司生产香蕉一样。柯达胶卷出厂时还是新鲜“半熟”

的，它们在货品架上慢慢“变熟”。如果胶卷“熟过了头”，照片洗出来常常会颜色不正，略带粉色，让人非常失望。



正如摘采香蕉一样，彩色胶卷的制作过程也是“绿色的”，在销售过程中变成熟。

柯达公司为它的“无所不在”付出了代价，就是不得不忍受胶卷在室温下的老化过程。

像香蕉一样，彩色胶卷可以在出厂时就“熟”了。但是跟香蕉不同的是，彩色胶卷如果进行冷藏的话，就会维持原貌。这就是为什么柯达的专业胶卷出厂时就已经“熟透”，在售出之前要一直冷藏。

因此，对柯达公司的竞争对手来说，其进攻策略就是生产世界上业余胶卷市场的第一卷冷藏彩色胶卷。再给它起名为“真实色彩”，告诉消费者，胶卷在售出以前没有变质。

当然了，你不能在柯达的20万个销售点进行销售，因为这些销售点大部分都没有冷藏装置。不仅如此，柯达公司还锁定了这些销售点，他们不允许其他品牌入侵。

你可以销售“真实色彩”的地点是在超市里的冷藏区。六盒捆绑销售。告诉消费者，把胶卷放在冰箱里冷藏，到使用时再取出。

也许有一天，你的冰箱里除了黄油冷藏室，又会多一个胶卷冷藏室。



为了与柯达竞争，我们建议3M公司推出一款胶卷，这款胶卷应当是一下生产线就能使用，这就是“真实色彩”的由来。

但是，首先得有人看到“真实色彩”的潜力，而美国第二大胶卷生产商——3M公司想都没想就将其拒之门外。

同样的想法适用于对付任何知名而且无处不在的品牌。比如，你应该怎样对付金宝汤公司的汤食呢？不要在味道和价格上下工夫。实际上，你应该放弃对付汤食罐头里的所有东西，而把精力集中在罐头盒本身，这才是金宝汤公司的薄弱之处。

罐头盒很容易生锈，然而金宝汤公司罐头盒的生产设备价值上亿美元，它是绝不会轻易放弃这些设备的。但是这不会影响新的竞争者尝试塑料、玻璃或其他防腐的包装方法，然后竞争者就可以挑战金宝汤公司，让消费者不再用罐头盒。



你如何与市场销售冠军金宝汤汤食竞争？用玻璃或者塑料包装你的汤食，然后密封好。一些汤食制造商强调积极的一面（玻璃包装），却不强调消极的一面（罐头可能腐蚀）。

别指望任何公司都能很快接受这种观念。一些好的进攻策略实际上一般很难推广开来，因为这些观念在本质上是“逆向”的，同多数管理人员的“正向”思维正好相反。

[1] 阿基里斯（Achilles），希腊神话中的英雄，除脚踵外周身刀枪不入，后被帕立斯暗箭刺中其脚踵而被杀害。后人常用“阿基里斯之踵”形容唯一弱点或致命弱点。——译者注

“思路狭窄”的好处

还有另一种难以推销的观念。我们以联邦快递公司（Federal Express）为例。弗雷德·史密斯（Fred Smith）在耶鲁大学上学的时候，写过一篇经济学方面的论文，阐述他在这方面的观点，可是他的教授只给了他个“差”。

但是，史密斯先生没有因此气馁。10年后，他的联邦快递公司成为包裹快递业务中赢利丰厚的竞争者。公司投入了8000万美元的风险资本。

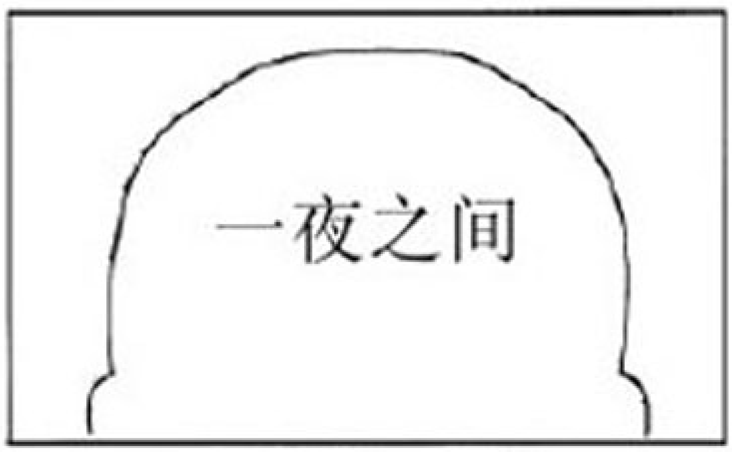
公司运营情况非常好，规定只投递包裹和信件，每件不超过32千克。这是第一家惟一使用放射状投递方式的空运投递公司。它的包裹和信件从不直接投递到目的地，而是先运送到位于孟菲斯的一个中心部门，进行分类，然后通过出境飞机运送到各地。

这种放射观念是一种技术的突破，就像1346年克雷西战役中英国人使用的长弓一样。

尽管有孟菲斯“长弓”，联邦快递公司并不是一夜暴富的。最初，它企图同艾莫瑞公司（Emery）和艾博恩公司（Airborne）等竞争，提出了3种类型的服务：一类、二类和三类（投递时间分别为一

夜、两天和三天）。在它广告中说：“本公司自备飞机和卡车，更可信赖，更为价廉。”

然而，事实证明这是个错误。联邦快递公司头两年就亏损了2900万美元。全面的产品是只有领先者才能享用的奢侈。第二条进攻战原则就讲道：在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。



为了试验你的营销策略，你问问自己：“我们头脑中有什么词可以用？”联邦快递决定使用“一夜之间”，结果公司取得辉煌业绩。那么，今天公司会用什么词汇？我们敢说很多人都想不到这个主题：“放松吧，是联邦快递。”尽管公司最近一年耗费巨资做广告（8850万美元）。它应当回到过去：“肯定一夜之间到达。”这意味着联邦快递如果能在一夜之间投递，它或许也能做需要2天和3天的其他服务。

后来，联邦快递公司进行了重组，改变了营销策略，把重点放在了一类服务上。它在电视上播出大量广告，说：“只要有需要，本公

司肯定在一夜之间送达包裹。”这个广告是新策略开始的转折点。

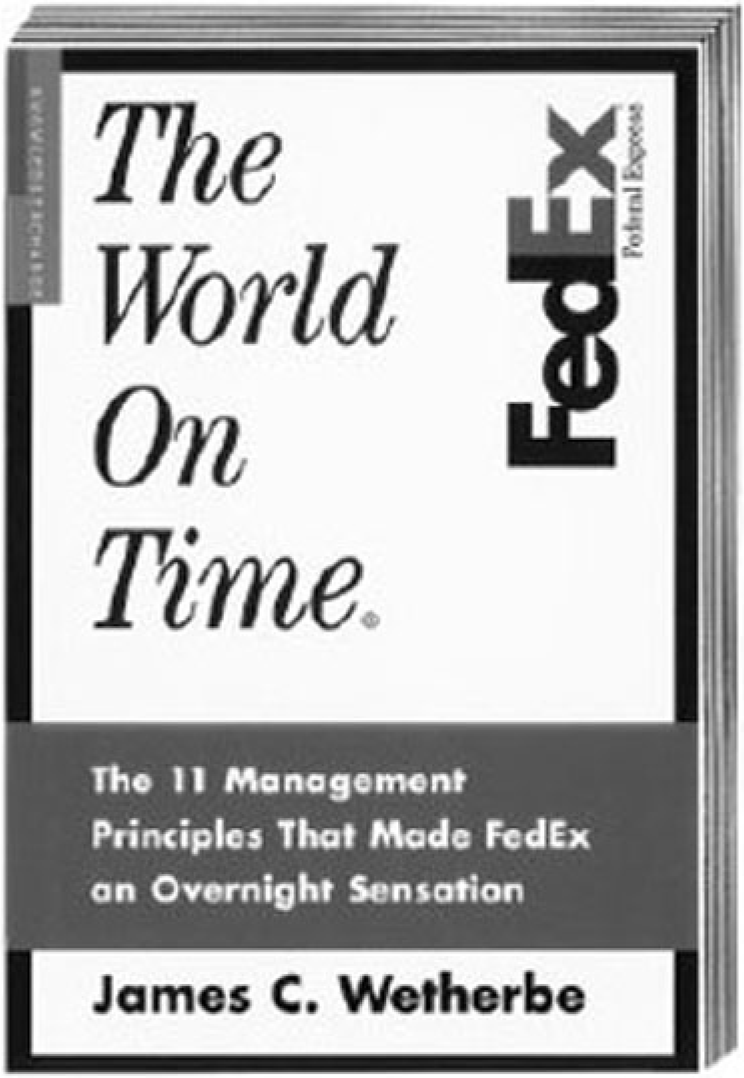
这些年来，这种把思路放窄的策略战果累累。现在，联邦快递公司占领了小型包裹空运市场。营业收入每年超过10亿美元，相当于艾莫瑞和艾博恩公司的收入总和。

“思路广阔”的缺点

有一家公司学会了只用一种产品进攻，这家公司叫美国管理科学公司（Management Science America），它是大型计算机软件最大的独立供应商。它收购了桃树软件公司（Peach-tree），企图打入个人计算机软件市场。

但是，它以领先者而非落后者的方式管理桃树软件公司。在一次称为“大爆炸”的商战战役中，桃树软件公司推出了25种不同的软件产品。美国管理科学公司的总裁夸口道，通过推销微型计算机软件系列，桃树软件公司将会领先于莲花（Lotus）等软件开发公司，而这些公司主要依赖一种系列的产品。

桃树软件公司的“大爆炸”行动开展得轰轰烈烈，包括大规模的广告计划。然而，还不到两年，美国管理科学公司宣布它对个人计算机软件的投资失败，并出售或者脱离桃树软件公司的经营业务。



在《世界同步》（The world on time）一书中，詹姆斯·C.韦瑟比（James C.Wetherbe）列举了11项使美国联邦快递公司短期内取得成功的管理原则。你认为哪一项管理原则概括了其缩小经营重点到“连夜快递”这一方面？没错，它被完全忽视了。

更糟的是，美国管理科学公司把精力全部集中到桃树软件公司的时候，它正在逐步丧失大型计算机软件的领地。目前，卡里内特软件公司（Cullinet）后来者居上，赶超美国管理科学公司并步步紧逼。

向垄断者进攻

垄断者看上去特别强大，但是就算是一家市场份额为100%的公司，也有可能被攻击。攻击前，你必须找到它实力中的内在弱点。



《华尔街日报》通常由三部分构成：市场部分都是有关商业的，金钱及投资是有关金融的。一个好的策略便是将重点集中于其中的一个最佳方面。因此，《华尔街日报》的商业部分本应成为我们的重点关注对象。

我们以《华尔街日报》为例。它的发行量超过200万份，不仅是美国最大的报纸，还是发行物中刊登广告最多的。你可能会说这是一个诱人的目标，但是没有人向它瞄准。

让我们来看一下《华尔街日报》是怎样变得如此强大的。

你大概会说它拥有著名的作者和编辑。因此，你可能想启用比它所用的更好的编辑，以此发动攻势。但这并不是一种好的军事思想。优秀的将军要想获胜，必须避免完全依赖人员的质量。优秀的将军要在决定性的地点拥有相对优势。

优秀的商业将领也不能只依靠在写作上超过《华尔街日报》。

那么《华尔街日报》是怎样变强大的呢？假如你仔细看一下它的版面，就会发现，其实它是由两种报合在一起的。一种是商业报，报道商业新闻，例如新产品、新厂家、新商战战役等；另一种是金融报，包括股票、债券、公司收益等。

为了证明这一点，我们曾拿了一份《华尔街日报》，把它剪开，再把商业新闻及广告放成一堆，又把金融新闻及其广告另放一堆，结果两者重量几乎相同。

你应该攻击哪种版面呢？《华尔街日报》名字中的“华尔街”把它确立为一种金融报。因此，它的商业版面就成了一处很好的攻击点。

“《商业时报》，报道每日商业新闻。”这将是一个好名字和好定位。经商的读者就不用从那些诸如“查特努加城又发行了新的10%的市政债券”等金融新闻中费劲地找出他们需要的商业新闻了。商业广告客户也不用再为报纸多余的发行量多掏钱了。（在《华尔街日报》

上登一整版广告需要花75355.68美元，而且这个价格转瞬之间就会上涨。）

《商业时报》的策略是直接由进攻战的三条原则发展而来的。

第一条原则：重点考虑领先者在市场中的优势。换句话说，就是把精力集中在《华尔街日报》上，而不是你自己身上。

第二条原则：要找到领先者优势中的弱点，并攻击此弱点。像许多垄断者一样，面向所有人的所有需求，这是优势，也会变成弱点。

第三条原则：在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。你的《商业时报》应该攻击《华尔街日报》的一半领地。

要创建《商业时报》是否需要投资5000万~1亿美元呢？当然了。但是，比起甘尼特公司（Gannett）试图把《今日美国》赶出领地（成功可能性不大）的投入，费用就小多了。

《今日美国》是对一未定市场的侧翼战，而《商业时报》是对仅广告收益就有2.5亿美元的市场的进攻战。

在进攻战中，你能投入并承担得起更多的投资，因为你知道那是市场所在之处，而侧翼战通常却是投机的冒险行为。



第9章　侧翼战原则

乘胜追击是赢得胜利的第二次行动，在许多情况下比第一次行动更重要。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

对许多销售经理来说，进攻战和防御战是再自然不过的事情了。领先者进行防御，而其他人进攻。难道还有什么别的新的战略吗？

当然有。那就是侧翼战。在许多销售经理看来，侧翼战只不过是一种军事概念，而在市场营销中却无用武之地。事实并非如此，侧翼进攻是商战中最具创新性的方法。



在第一次伊拉克战争一开始，美国军队和其联盟军驻扎在科威特和沙特阿拉伯东部。伊拉克人自然认为进攻将从东部开始。所以，H.诺曼·施瓦茨科普夫（H.Norman Schwarzkopf）将军将其15万盟军兵力向西行进了100英里，并从南部发动了主要进攻。100小时之后，伊拉克防御溃败，美军宣布战争结束。

很多军事指挥官把大部分时间用在制定作战计划上，试图找到发动侧翼战的方式。美国最近的一次重要的登陆胜利就是一次侧翼战，即1950年麦克阿瑟将军在仁川港的登陆。诸如此类的进攻并不总是成功的，1944年盟军在安其奥的失败就是一个著名的例子。

不管对于营销还是军事来说，侧翼战都是一种大胆的行动，就像是一种赌博，而且是一场豪赌，需要对每天每日、每时每刻制定周密的计划。

你可能会说，一位将军在接受进攻和防御任务时，只是把它当做正常的工作职责。但是，他最辉煌的成就是被选中指挥侧翼战。侧翼战是他赖以取得辉煌胜利的最大希望。

比起其他战略形式，侧翼进攻更需要掌握作战原则。进攻开始后，还要有预见战局发展的远见能力。这些能力同一位优秀的棋手所拥有的特质相差无几。

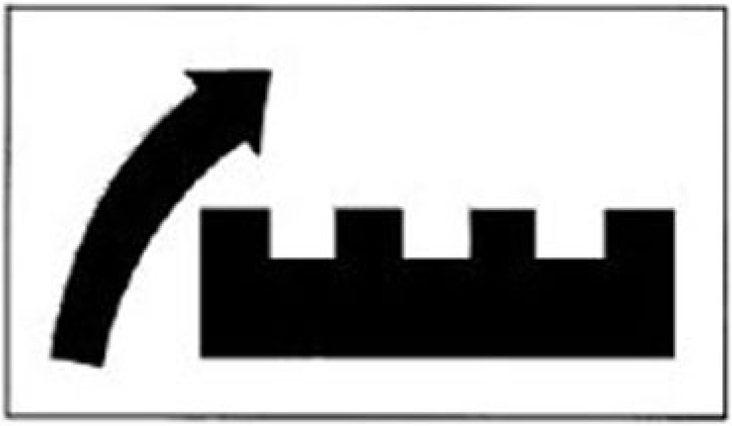
第一条侧翼战原则

第一条侧翼战原则：在无人竞争的地区展开。

你不会让伞兵在敌人的机枪阵地上跳伞，也不会把产品送入别人已经占有的市场的虎口中。

发动侧翼进攻，并不需要生产出不同于市场上任何已有产品的新产品，但是你的产品中必须有创新或独特的部分，要让顾客对你的产品有新的认识。

美国数字设备公司曾向IBM公司发动侧翼进攻，推出一种小型的计算机，顾客称之为微型计算机，用以对抗IBM公司的大型计算机。



为什么你明明可以从周边攻击目标却选用从正面攻击的策略呢？这个简单的类比可以成为一个有力的营销工具。

虽然表现不太明显，侧翼进攻却常常取决于你创造和维持独特产品风格的能力。这点做起来并不容易，特别是防御者可能会否认新产品风格的存在，进而挫败你的进攻。

传统的市场营销理论把这种方法叫做“市场细分”，即寻找市场空缺，这是一种非常重要的能力。要想发动一次真正的侧翼战，你必须第一个抢占细分市场，否则就变成了向严密防守的敌人发动的单纯的进攻战。

侧翼战和进攻战大不相同。假如市场上一个山地或者一处细分市场尚无设防，那么一个班的兵力就可以把它攻打下来。但是假如对方已经设防，那么要攻打下同样的山头需要整整一个师付出最大的努力才行。

发动侧翼进攻需要独特有远见的眼光。其原因在于，在一次真正的侧翼进攻中，新产品或服务项目并没有现成的市场。

这就难为了那些“商学院”类型的人了，他们没有什么资料可以往计算机里储存。米勒公司（Miller）用莱特牌啤酒（Lite）进行侧翼进攻时，淡啤酒的目标市场是什么呢？当然是“子朴”牌啤酒（Zip）了。

梅赛德斯-奔驰以出售昂贵的汽车的策略从侧面攻击凯迪拉克公司。然而，梅赛德斯却因为出售低廉的效仿高端汽车的同款破坏了它的高端定位，比如它的A级和C级车辆。

今天，美国人喝掉3500万桶淡啤，其中大部分都是由米勒公司酿造的。

对传统的销售人员来说，在尚无市场的情况下销售商品是很困难的，但是要想成功地发动侧翼进攻，就必须这样做。

假如开始的时候没有市场，那么生意从何而来呢？答案是从你要侧翼包抄的竞争对手那里夺来。拆散敌人的力量是侧翼进攻成功的关键，这可以产生巨大的能量，使竞争对手难以阻击。

梅赛德斯-奔驰公司（Mercedes-Benz）曾在高档汽车市场向凯迪拉克发动侧翼进攻，使凯迪拉克的主顾转而购买奔驰。因为不管怎么说，凯迪拉克的顾客已经习惯了“买最好的”。直至凯迪拉克推出了更高价的塞维尔（Seville），才在某种程度上恢复了元气。

第二条侧翼战原则

第二条侧翼战原则：

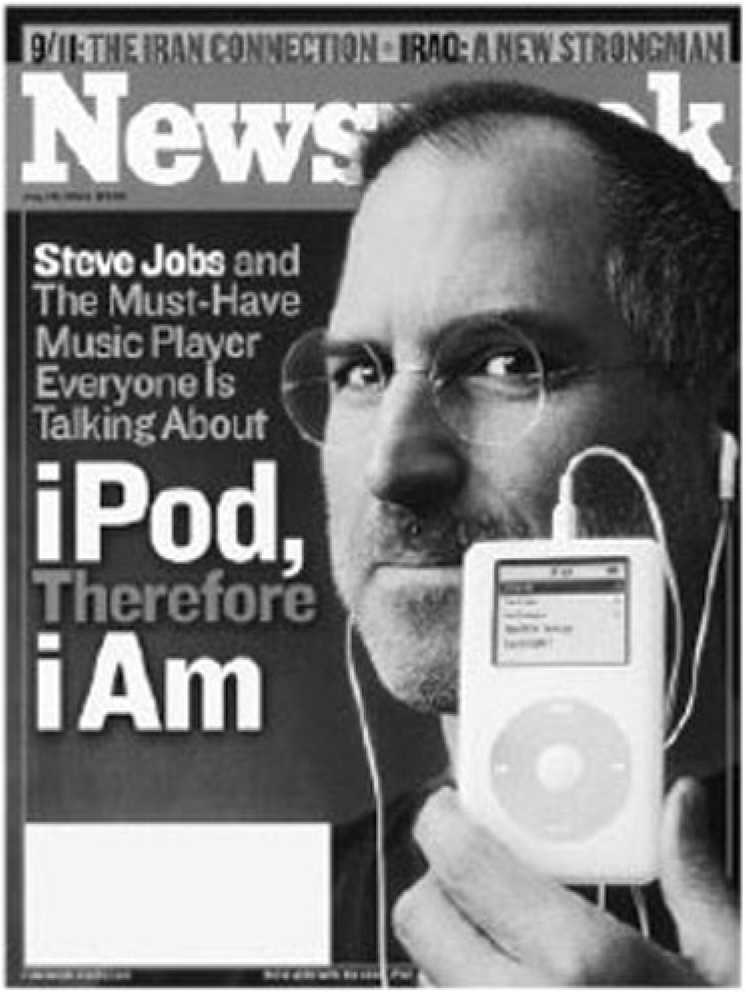
战术奇袭应该成为计划里的一个重要组成部分。

从本质上说，侧翼战是一种奇袭。在这方面，它跟进攻战或防御战是不同的。进攻战或防御战的特征和方向性都是可以预见的。如果福特想进攻通用，必须攻击介于雪佛兰和凯迪拉克之间的某处。

但是，侧翼进攻却不同。最成功的侧翼进攻是完全没有预见性的，奇袭的程度越强，迫使领先者做出反应和设防的时间就越长。

奇袭还能削弱对手的士气，让对手的销售人员暂时瞠目结舌，让他们在总部发出指示前茫然不知所措。

不幸的是，市场试验或太多的调研常常会破坏侧翼行动，因为这样就把自己的策略暴露给了竞争对手。



苹果的iPod是第一款以硬盘驱动的MP3，已成为年轻一代必有产品。苹果公司的董事长史蒂夫·乔布斯以在上市前便包装和生产好最新产品而著称。

这里有一个典型的例子，即戴特尔止痛药，它就曾经丧失了一切良机，因为它的市场试验惊动了强生公司，使后者意识到了潜在的危险。

对侧翼进攻进行市场试验，会处在一个“22条军规”般两难的境地。如果试验失败了，进攻也就失败了；如果试验成功了，就会惊动领先者，使领先者采取相应的措施，在你的市场试验扩展到某个地区或全国范围之前对方就能避免失败了。

如果领先者愚蠢得竟没有注意到你的成功的市场试验又会怎样呢？当然了，你就能在全国范围内推广你的产品和服务项目，并获得巨大成功。换句话说，你得默默祈祷，希望竞争对手没有注意到你的行动。

也许你会很幸运。可是像这样冒险违反了制定作战计划的一个主要的原则，即把你的策略建立在敌人有相应的能力的基础上，而不是建立在敌人有可能要做的事情上。

第三条侧翼战原则

第三条侧翼战原则：追击与进攻一样重要。

这是一条追加的原则。克劳塞维茨说："如果没有追击，胜利就不会有很好的效果。"

但是，许多公司在领先后就停止了行动。它们实现了最初的销售目标，然后就把资源转移到其他事情上去了。然而这样做是个错误，特别是对于侧翼进攻来说。我们有一句古代的军事格言：巩固胜利成果，消除失败因素。

假定一个公司有5种产品，其中有3种领先、2种落后。你觉得哪种能占据高级管理层的时间和注意力呢？是落后的品种。

实际上，情况应该正好相反，应该把落后品种枪毙掉，并把它们将耗费的资源配送给正在取得最大胜利的指挥官。

这同股市中的操作原则相同，要舍弃劣势股，让位给强势股。

但是，由于某些感情上的原因，而不是经济上的原因，许多公司与成功无缘。他们总是忽视将来，把全部的营销资金用于弥补过去的错误策略造成的损失。

如果用来进行侧翼进攻的产品开始成功，你必须乘胜追击。你的目标应该是获胜，并获得巨大胜利。

传统的销售计划的重点是保护公司避免失败，所以大量的金钱和时间都用在了保护旧产品和旧市场上，却很少顾及对已取得的成果加以巩固。

建立稳固地位的最佳时间是在开始阶段，那时产品刚刚上市，新鲜诱人，所遇竞争甚少或弱小。这对你来说是种不能长久享受的奢侈。

近几年有一些侧翼进攻成功的例子，如Fantastik牌喷洗器、Close-Up牌牙膏、莱特牌啤酒，它们都在成功之前投入巨资，而不是在成功之后。

成功孕育成功。有一点非常重要，即运用你的营销力量，在领先者开始设防，用相同的产品把你压得喘不过气来之前，赶紧把你的新产品从战场上撤走。

假如你的资源不够，无法继续维持侧翼进攻的胜利怎么办？这种情况在许多领域都很有可能出现，比如我们最容易想到的汽车、啤酒和计算机。

也许你一开始就不应该发动侧翼进攻，而应该打游击战。

营销历史中充满了侧翼进攻的故事，这些侧翼进攻开始都很成功，而最终却失败了，就因为资金短缺，无法坚持到底。



产品的全称是MITS Altair 8800。为什么某个新领域的第一个品牌总有一个又长又复杂的名字呢？第一款手机是摩托罗拉DynaTAC 8000X。第一台计算机叫做ENIAC，即电子数字积分器和计算机。而赢者总是那些名称简单又短的品牌，比如苹果和诺基亚。

还记得Altair之战吗？它是在I975年由一家叫做MITS的公司发动的。Altair是世界上第一台个人计算机，但是MITS公司后续资金不够，因此在1977年被一家大公司收购，后来衰败，两年后不复存在。它从开拓者到放牧人只不过4年时间。MITS公司的创始人埃德·罗伯茨（Ed Roberts）拿到了Altair的利润，在佐治亚州买了一个农场。

在许多方面，Altair是它自身成功的牺牲品。它创造的市场最终吸引了更强大的竞争者，而这些竞争者有更多的资金。

大多数公司都没有推出个人计算机的机会，只能推出更多的普通产品。你应该怎样为你的产品寻找侧翼进攻的机会呢？让我们来学习几个典型的侧翼进攻形式。

低价位侧翼战

侧翼进攻最明显的一种形式是低廉的价格，这种方法的优越性在于对市场的针对性，毕竟每个人都想省钱，但是很难通过降价而赢利。

降价且同时赢利的诀窍在于，在顾客注意不到或不关心的方面降低成本，不露声色。

15年前，在汽车旅馆市场中，每日旅馆（Days Inns）以低价向假日旅馆（Holiday Inns）发动了侧翼进攻。今天，每日旅馆已经是美国第八大连锁旅馆，也是最赢利的旅馆之一。

在汽车出租市场上，巴杰特公司（Budget）以低价向赫兹和安飞士公司发动了侧翼进攻。今天，巴杰特公司正在同国家公司（National）争夺市场第三的位置，这就向我们展现了追击原则的重要性。现在，巴杰特公司在世界上37个国家设立了1200处租车点。这种快速的追击使得巴杰特公司遥遥领先，超过模仿它实行低价的道勒（Dollar）、斯维弗蒂（Thrifty）和艾克诺（Econo-Car）等公司。



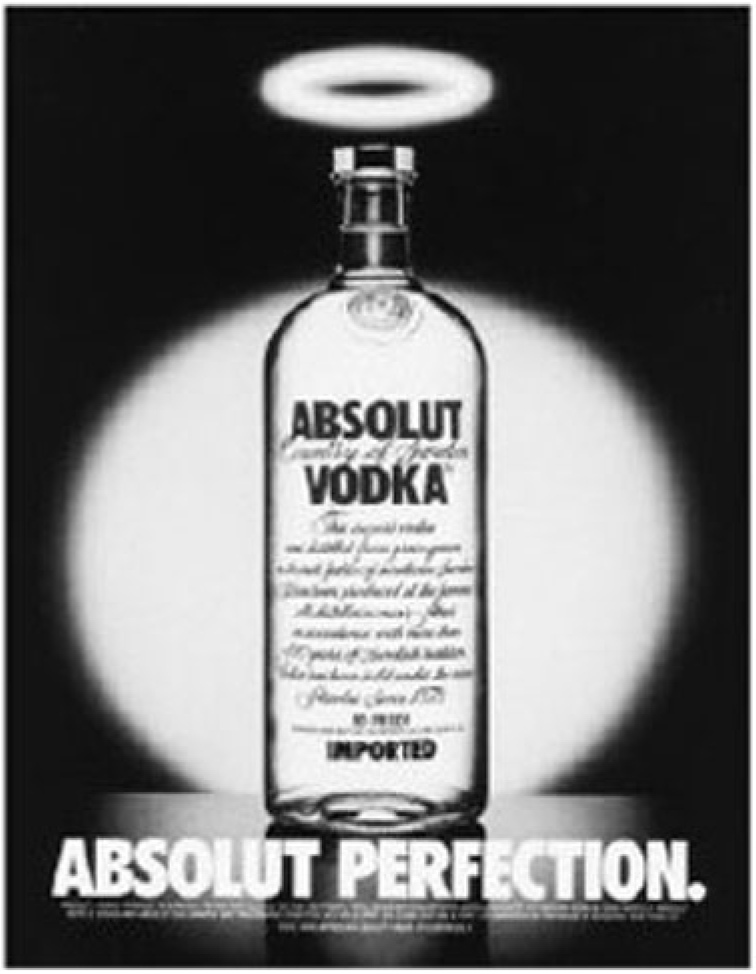
你可以以低成本的侧翼进攻方式取得很大的利润。约翰·奥谢尔以及其他三个克利夫兰的企业家共同发明了一款电池驱动的电动牙刷，以5美元的价格出售，并取名为佳洁士电动牙刷，于1998年推向市场。2年之后，佳洁士电动牙刷以4.75亿美元的价格出售给了宝洁公司，而其开发成本仅仅为150万美元。

1975年，一个叫做赛文的公司（Savin）推出了由日本理光公司（Ricoh）生产的小型廉价复印机，而施乐公司对此毫无警惕。赛文公司很快就在广告中夸口道，它在美国销售的复印机比施乐和IBM公司加起来还要多。

在空运市场上，人民捷运公司（PEOPLExpress）正在用低价策略突飞猛进地发展着。

高价位侧翼战

心理学家罗伯特B.西奥迪尼（Robert B.Ciadini）讲过发生在亚利桑那州一个珠宝店的故事。这家珠宝店的一些绿宝石饰品卖不出去，有一次店主要出远门，出门前随手给店里的售货员领班写了个条子，上面写着：“假如仍卖不出去，那么价格×1/2。”打算赔本卖掉店里的珠宝。几天后，店主回来了，发现店里所有的绿宝石都卖完了。原来店主的字条写得太潦草，售货员领班把1/2看成了2，结果这批珠宝非但没有半价出售，反而以原先两倍的价钱卖了出去。



另外一个高价侧翼进攻的例子就是“绝对伏特加”的推出，它的价格比领头品牌——“司木露”，高出50%，但是“绝对伏特加”取得了巨大的成功。这是“绝对伏特加”出众的广告所带的结果吗？当然那是不可否认的，但是广告远远没有它更高的价格起的作用大。“绝对伏特加”对“司木露”做的正是后来“灰雁伏特加”对“绝对伏特加”做的，那就是以更高的价格来进行侧面的挑战。在“灰雁伏特加”推出的7年后，以20亿的惊人价格出售给了百家德公司，创下了行业单品的最高转卖金额。

对许多商品来说，高价就是利润，其价格增加了商品的可信度。例如，“愉悦”香水（Joy）在广告中称自己为“世界上最昂贵的香水”。对“愉悦”香水来说，其价格就是利润。

以高价发动侧翼进攻的机会很多，例如爆米花行业。1975年，亨特-沃森（Hunt-Wesson）投资600万美元，为奥维尔·瑞登博克（Orville Redenbacher）的美食家爆米花做广告。当年整个爆米花行业的销售额仅为8500万美元。

美食家爆米花的价格比市场领先品牌还要高2.5倍，销售量却突飞猛进。4年后，它成了全国第一大品牌的爆米花，虽然它标榜自己为“世上最贵的爆米花”。

超市这一低价领域也在向高价发展。美食家超市（Gourmet supermarket）开始营业后，在销售狗粮、清洁剂等普通商品的同时，也销售一些高级商品，如龙虾、块菌、鱼子酱。在美国的东海岸，强大联盟公司（Grand Union）开了34家美食家超市，称之为“食品商场”。在明尼阿波利斯市，白尔利（Byerly）是一家小型连锁超市，有6家分店，超市中以地毯铺地，水晶灯吊顶，是美国第一家由设计师设计的超市。



美国发展最快的超市连锁是天时超市，这并不仅仅因为天时超市的价钱更高，也是因为他们专注于有机食品。

另一个经典的侧翼进攻的例子是“哈根达斯”（Haagen-Dazs），它是一种超高价的冰激凌品牌。

哈根达斯是第一家高乳脂冰激凌。今天，它的销售量比其他所有高价冰激凌加起来还要大。

各行业中很少有不能用高价进行侧翼进攻的。从汽车到银行业再到啤酒业，从飞机到手表，几乎任何一种商品或服务项目都有绝佳的

机会以高价发动进攻。

高价比低价代表着更多的销售机会，这其中有两个原因：一个是顾客以价格作为衡量质量的倾向，认为应该“物有所值”；另一个原因是高价产生的高利润的潜力，高利润能让你为侧翼进攻提供必要的追加资本。

雷克萨斯并不是唯一一款价格高昂的日本轿车，还有讴歌。但是雷克萨斯通过仅仅出售昂贵的6缸以及8缸轿车而打赢了市场战，而讴歌出售的是相较便宜的4缸轿车，这真是有辱自己的品牌。

小型产品的侧翼战

以小体积发动侧翼进攻的一个典型的例子是索尼公司（Sony）。索尼公司使用集成电路，推出了一系列具有创新性的小型化产品，包括“塔米”电视机、随身听和便携式电视机。



这是最有名的品牌延伸广告。企业所犯的最大错误，就是想要为所有顾客提供全部的服务。

但是，最经典的侧翼进攻要数甲壳虫车了。大众汽车从侧翼成功地包抄了通用汽车，使汽车工业格局发生了巨大变化。

通用汽车公司制造的是大型汽车，大众汽车公司制造的是小型汽车。

通用汽车公司的汽车发动机在车身前部，而大众的发动机在后部。



10年前大众重新把甲壳虫引进了美国市场，甲壳虫2.0即刻获得了成功。人们看着这个小而丑陋但很可靠的汽车就会想到“这就是大众”。在1995年当大众轿车的市场进口量降低到4%，这一品牌的销售量降到了最低点。今天，由于新甲壳虫，进口量又达到6%。

通用汽车公司的汽车车型优美，而大众的甲壳虫车车型另类。

在进攻“底特律堡垒”时，大众公司在广告中提出“考虑一下小型车”，这是一个经典的侧翼进攻范例。

但是一有机会，大众公司就开始考虑大型车了。它连续快速地推出了可供8人乘坐的货车、四门411型和412型轿车、娱乐型“达夏”（Dasher）和大众称之为“这家伙”（Thing）的吉普。

大众公司在广告中说：“各种大众汽车竭诚为大众服务。”它试图面向所有人。

关于这一点，克劳塞维茨是怎么说的呢？

克劳塞维茨是德国人，大众的管理人员真应该读读克劳塞维茨的德文原版。而我们大部分人都得等着读翻译版。克劳塞维茨说：“集中优势兵力。这是基本原则，是不论在什么地方都是应该首先和尽量争取的原则。”克劳塞维茨的思想恐怕是世界各地的军事院校中惟一一条引用次数最多的，并且它也值得重复引用。

从营销角度来看，由于大众汽车试图在同一个品牌名称下推出多种产品，它就把兵力分散了。这种局面太危险，也太薄弱了。

以后的情形很容易就能预见到了，丰田、达特桑和本田等日本车突破了大众汽车的薄弱防线。

大众汽车曾经占有美国进口车市场67%的份额。甚至有一年，大众汽车的销售量比处于第二位的汽车公司高出了19倍。可是现在，大众车在进口车市场的占有率还不到7%。

大众公司兜了个大圈又绕了回来。从小型车出发这一思想使大众公司变大了，而从大型车出发的思想又让它变小了。

大型产品的侧翼战

另一个侧翼进攻的例子是霍华德·海德（Howard Head），他是海德滑雪公司的创建人。卖掉他的滑雪公司后，海德先生把注意力转到网球，开始开拓市场。

1976年，海德的公司和普林斯制造公司（Pince Manufacturing）推出特大号网球拍。尽管有人嘲笑这种大号球拍是“骗子”球拍，普林斯公司的这种新产品终于控制了优质球拍市场。到1984年时，它已经捕获30%的市场份额，处于领先地位。

但是，这对普林斯公司来说还不够，在齐兹布罗庞德（chesebrough-Pond）公司最近买下这家公司后，它又推出中号网球拍系列，于是这家公司的规模却比原来缩小了25%。

所以，你可以看到，历史总在重复自己。普林斯因为大型产品变大了，现在它想做小型产品就又收缩了。

一位网球用品店店主如此说道：“他们没有同带他们去舞会的人一起跳舞。”

销售渠道的侧翼战

侧翼进攻的另一种有力策略是攻击对手的销售渠道。有时，你可以通过开辟一条新的销售渠道来狠狠打击防守牢固的对手。

过去，手表几乎只在珠宝店和百货商店销售。后来Timex开始在杂货店销售，从侧翼进攻了一些知名品牌。

雅芳（Avon）是第一家上门推销的化妆品公司，从侧翼进攻了一些已建立稳固地位的销售渠道。雅芳在沿着富勒·布拉什（Fuller Brush）等照耀的路前进。

渠道侧翼战是最有效的侧翼进攻方式。今天L’eggs已经成为美国第一名丝袜销售品牌。戴尔是另外一个渠道侧翼战的好例子。

对销售渠道进行侧翼进攻的例子中，最令人惊叹的要数Hanes公司了。在20世纪70年代初，Hanes公司推出了L’eggs，这是一种廉价的女士连裤袜，在食品店和杂货店的货品架上销售，并采取了新型包装，还发动了强大的广告攻势。在5年的时间里，L’eggs占据了整个连裤袜市场13%的份额。

产品类型的侧翼战

顾客购买产品或服务有各种各样的理由，如果企业能聚焦于某一个特性，企业更容易凸显出来，取得成功。典型的例子来源于牙膏行业。

自从宝洁公司生产的佳洁士牙膏获得了美国牙医协会的认证后，牙膏市场发生了巨大变化，佳洁士占据了市场首位。但是后来，又有一些别的牙膏品牌日渐壮大，在产品类型上发动了一系列侧翼进攻。

第一家要数20世纪70年代初的利华公司（Lever）。在那个年代，大部分牙膏还只是一种膏状物。但是利华公司认为，如果这种膏状物再清澈些，像漱口水一样，会使消费者的口气更清新。但是，假如要想使产品有洁白牙齿的功效，就需要添加研磨剂。

利华公司的两位研究人员发现了二氧化硅，这种成分从未在牙膏中使用过，它除了能洁齿外，还使牙膏成为一种半透明的哩，给人强烈的清新感。他们随之研制出了皓清（Close-up）牌牙膏，它是一种透明的红色哩，这款牙膏很快便占据了牙膏市场的第三位。

你可能会想，这种牙膏不过是研究人员在试验室的偶然发现罢了。你要这样想就错了，皓清牌牙膏的透明红色哩中，结合了牙齿增白剂和漱口水。这是一种营销策略，这里隐含着一种出色的战略思

想：如果你知道你要找的是什么，在你找的时候，就能尽快把它认出来。

虽然市场被高露洁和佳洁士两个有势力的品牌占据，家庭护理产品仍然表现坚挺。主要的因素就是家庭护理产品中有着显而易见的不同性。如果可能的话，公司都应该使自己的品牌具有明显的不同性。劳力士的表带，拉尔夫劳伦衬衫上的马球运动员，科罗娜酒瓶上的一片柠檬，蒂芙尼包装袋独有的蓝色，等等。

利华公司的下一步行动也很了不起。他们决定在皓清牌牙膏中加入氟化物，适用于6~12岁的儿童。但是利华公司并没有像大众汽车公司那样去扩大产品范围，它没有推出新的加入氟化物的皓清牌牙膏，而是推出了一种崭新的品牌，称做“Aim”。

牙膏的伟大战争就在人的口中论定输赢了。孩子的喜好往往决定整个家庭对品牌的选择，而孩子通常是喜欢甜的东西。

Aim牙膏是一种含氟的哩，味甜，就像皓清牌牙膏一样。它的销量也直线上升，这两种品牌加在一起，占据了牙膏市场20%左右的份额。

但是，一家叫做比彻的公司（Beecham）证明，要想打赢清洁口腔和清新口气的战斗，不止一种方法。在Aim牙膏异军突起的几年后，比彻公司推出了Aqua-Fresh牌牙膏，这是一种进行双重保护的牙膏，同利华公司的产品有着明显区别。Aqua-Fresh牌牙膏中含有白色膏体（清洁口腔）和蓝色哩（清新口气）。

这种明显的区别，再加上双重保护效果，使Aqua-Fresh牌牙膏升至牙膏市场的第三位，领先于Aim和皓清牌牙膏。

作为一种概念，运用不同的产品类型进行侧翼进攻并不只限于牙膏行业，它几乎适用于任何产品。

我们以块状香皂为例。香皂是市场上最古老的产品之一，曾经使用过一系列的添加剂，并以“象牙”牌香皂的“空气能使象牙皂漂浮起来”的广告为开端。多年来，香皂的品种变得多种多样，有芳香型的（如Camay）、除味型的（如Dial），还有保湿型的（如Dove）。

最新的品种是软皂（Softsoap），这就是最初的液体皂。液体皂向人们表明了首创的重要性。曾有一度，液体皂占据了50%的市场。今天，大多数的仿效者都衰败了，而液体皂占据了市场第一位。

低热量的侧翼战

在“健康热”的潮流下，斯托弗公司（Stouffer）推出了“瘦身餐”（Lean Cuisine）。这是一种单独上餐的冷冻主菜，热量小于300卡路里。

现在人们都开始健身了。健身俱乐部如雨后春笋般兴起。难怪“瘦身餐”如此火爆。还不到一年，“瘦身餐”就占有了冷冻食品市场10%的份额。

斯托弗瘦身餐原名是Stouffer’s Light，这个名字叫起来不够响亮，因此他们换了名字。实际上很多成功的产品都有自己的新名字（红牛，星巴克，雷克萨斯，等等），当公司为自己的新产品挑选名字的时候，大部分都是固执地坚持品牌延伸策略。

斯杜弗公司的产品展示了其经典的作战风格，它大步跨进了市场的大门，而且没有进行大规模的市场测试。

“瘦身餐”的广告规模也非常宏大和大胆。在第一年里，“瘦身餐”的广告费就占了所有冷冻食广告费的1/3。

斯托弗公司还采取厂经典的追击策略，继续推广“瘦身餐”。其品牌知名度越来越高，并占领了市场，成功地挫败了对手。

侧翼战的成功因素

侧翼进攻策略不是那些胆小或拘谨的人能驾驭的。侧翼进攻是一种赌博，有可能大获全胜，也有可能惨败而归。而且，发动侧翼进攻需要独到的眼光和先见之明。特大号网球拍的市场在哪儿呢？普林斯公司在采取行动之前根本就没有这个市场。

一心只想做调查的销售经理常常发现，发动侧翼进攻非常困难。他们总是想用调查代替远见。

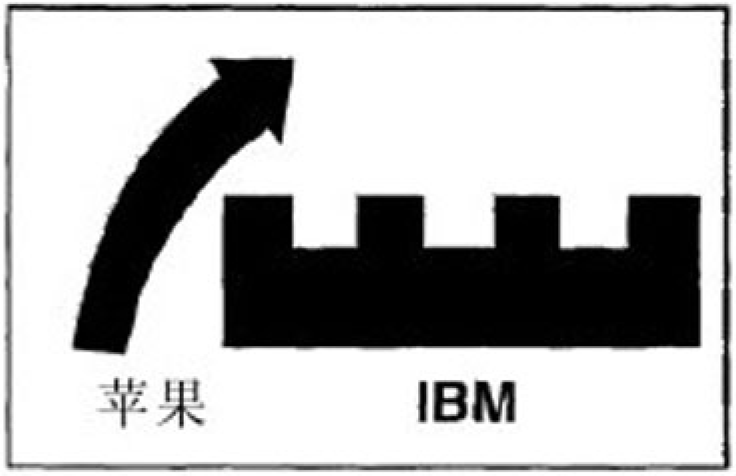
他们会问：“先生，你会买特大号网球拍吗？”其实这个问题根本就不该问。

潜在的消费者无法知道如果将来他们的选择面有了巨大变化之后，可能会买什么商品。因此，侧翼进攻要想成功，就得极力影响消费者的选择面。

10年前，如果要问：“你会买一台2000美元的计算机吗？”多数人都会说不。今天，在计算机品牌的选择上，人们已经不再局限于苹果机和IBM公司的PC机了。

发动侧翼进攻的一方常常需要行业领先者的合作才能成功。IBM公司低估了个人计算机的市场潜力，结果使苹果公司得以迅速起飞。IBM

公司给了苹果公司一个礼物，即4年的时间。假如你想发动一次侧翼进攻，你需要多长时间呢？



苹果公司长达几十年以占据低端的家庭计算机市场而成功地打击了IBM。



而IBM以生产高端的计算机还击苹果的挑战。这可能是20世纪推出的最重要的产品了，只是被单调的名字毁了。IBM应该用个不同的品牌名称就好了。如果丰田被叫做丰田至尊而不是雷克萨斯，它还会那么高价位地成功吗？这是个愚蠢的问题。

想要对行业情况有所掌握，一种方法就是要翻阅行业刊物。领先者对未来的设想都是很公开的，假如他们公开反对某一产品发展，你就可以拥有额外的时间了。在他们仿效你之前，进行自我消化，而那就需要时间。

另一个因素是生产时间。通用汽车把小型车投入市场之前，大众汽车就可以赢得多年的时间。在汽车工业中，即使是年度的车型转换，从设计到生产也需要3年的时间。而一个全新的车型，如微型车，需要的时间更长。第一辆大众汽车出现在新泽西海岸是在1949年，而直到1959年，通用汽车才推出了第一辆“考维尔”（Corvair）。

那时，日本车加入了与德国汽车竞争的行列，小型车的进攻达到了高潮。



另外一个侧翼进攻成功的经典范例就是克莱斯勒的小型货车。小型货车对于此公司的成功太重要了，以至于他们在广告中称自己是“小型货车公司”以招揽顾客。

防守方的将军知道，挫败敌人进攻的最佳地点是海边，那时敌人正背对大海，刚刚登陆。营销也是如此。

不幸的是，对通用汽车和其他美国汽车来说，当他们开始对抗小型车时，进口车早已经长驱直入，从海边打到了城镇中。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



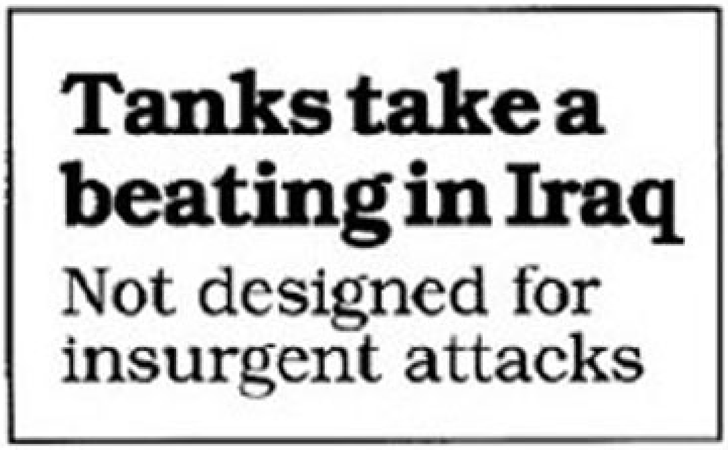
第10章　游击战原则

敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。

——毛泽东

从中国到古巴再到越南，历史证明了游击战的威力。商业也是如此，游击战拥有很多战术优势，使小公司也能以此屹立于强者之林。

当然了，公司规模大小是相对而言的，最小的汽车制造公司（美国汽车公司）也比最大的剃须刀生产公司（吉列公司）大得多。然而，美国汽车公司应该采取游击战，而吉列公司应该采用的是防御战。


Tanks take a beating in Iraq
Not designed for insurgent attacks

这是2005年3月30日的报纸《今日美国问题》的头版头条新闻。商业如战争，一个公司用游击战策略可以有效地与一个更大、更有实力的对手竞争。

比起你自己的规模来，更重要的是你的竞争对手的规模。商战成功的关键在于，要针对你的竞争对手制定战略战术，而不要针对你自己。

第一条游击战原则

第一条游击战原则：找一个细分市场，要小得足以守得住。

这块领地可以是地理意义上的“小”，也可以在容量上“小”，还可以是其他概念上的“小”，总之是小得让那些大公司难以进攻。

游击战并没改变商战中的数学法则，大公司仍然会打败小公司。游击战的目的是，尽量缩小战场以便赢得兵力优势。换句话说，就好比是尽量成为小池塘里的大鱼。

要达到这一目的，传统的方式是依靠地理位置。在任何城镇中，你都会看到比西尔斯（Sears）还大的商场，比麦当劳还大的饭店，比假日旅馆还大的旅馆。

地区性的零售商因地制宜，是为了迎合本地需要的商品、食品或服务。这没有什么新鲜的，地区零售商几乎是自然而然地这样做的。

问题是，要想发动成功的游击战，就需要把同样的想法用于其他情况下，在这些情况下，地区分界并不明显。

我们以劳斯莱斯（Rolls-Royce）为例，它就是汽车工业中一个高价的游击公司。它占领了售价超过10万美元的汽车市场，事实上，它已经完全占有了这个市场。

没人想和劳斯莱斯进行较量。因为，第一，现有市场太小；第二，最起码在竞争初期，劳斯莱斯拥有极大的优势。这时的数学法则倾向于劳斯莱斯。

你有没有听说过一个叫做“计算机视野”（Computervision）的公司？其实，在CAD（计算机辅助设计）工作站方面，它比IBM公司还强大。这就是一种典型的游击战术，即把力量集中于市场的某一特定领域，你可以在这一领域里防御行业领先者的进攻。

比如，在计算机CAD领域中，计算机视野公司以21：19的市场份额领先于IBM公司。这一比例应该成为计算机视野公司管理层的首要关注点，他们应该不惜一切代价保住这一优势。当一个游击队开始在它的“本土”上打败仗时，很快就会走下坡路了。游击队需要市场领导层颁发的证书，这比什么都重要，即使市场非常小。

在某些方面，游击战看起来像侧翼战，你会说比如劳斯莱斯就是以高价位发动的侧翼战。但是，侧翼战和游击战有根本性的区别。侧翼战是经过策划，在距离领先者较近的前线刻意发动的，其目标是夺取或削弱领先者的市场占有率。

Fresh Direct现在运用了一种非常成功的策略，然而，在过去，当此策略被Webvan公司使用时却很失败。原因在于，Webvan公司采用了普遍的进攻战略，然而Fresh Direct运用游击式的灵活战略来选取它的市场。例如，纽约曾为Fresh Direct销售的最佳市场，这里的超市业不很发达，停车位很少，而且消费者承受着在大城市生活的巨大压

力。Fresh Direct的口号是："我们的食品很新鲜，我们的顾客很享受。"

奔驰就是个例子，它以高价向凯迪拉克发动了侧翼进攻，并且成功地从通用汽车公司那里夺走了生意。凯迪拉克不得不推出了塞维尔，来保护自己的地盘。

劳斯莱斯是个真正的游击公司。实际上，劳斯莱斯能从别的公司那里夺走生意，然而它的策略并非针对瓦解竞争对手的地位。劳斯莱斯经销商可以像其他汽车经销商一样，从地方债券销售或珠宝店那里把生意夺走。

游击性的公司应该把眼光放在多小的市场上呢？这一点是一切判断的基础。要试着找到一个细分市场，小得足以让你成为领先者。

通常人们的倾向是相反的，即夺取尽量大的市场，这可能会是个错误。

你很少听说哪家公司因为把力量集中在很小的市场上而衰败的，相反，你却常听到有的公司因为过度扩张而被分裂，还有的公司在太大的地理范围上，在太多的市场中投入了太多的产品。

有时，打游击战的公司很容易受到诱惑，把游击战改为侧翼战。换句话说，就是试图靠近行业领先者，削弱领先者的地位，并以此提

高自己的市场份额。可是，劳斯莱斯为什么不推出便宜一点的汽车，以便把生意从凯迪拉克、奔驰和宝马那里夺走呢？

关键就在于资源。这个游击公司在资金和组织机构方面，是否有足够的资源参与到不断升级的竞争中呢？



在20世纪20年代后期，派卡德是美国销量最大的奢华车，超过了凯迪拉克、皮尔斯-阿罗和皮尔里斯。然而，当20世纪30年代经济大萧条时，你又能做些什么呢？派卡德那时引进了120车型，甚至后来一款更为廉价的车型110车型。1941年又推出“快马”。注意快马广告中对价

钱低廉的强调。然而，我们的观点是有效的。派卡德如果能在大萧条时期坚守住自己的奢华车的地位，那么它仍会存在于当今的市场中。

有时有，但经常没有。游击公司为了得到更大的组织机构，总是忘了他们必须以放弃游击据点转入公开作战为代价。

游击队伍为什么不能二者兼得呢？为什么不能在保持游击地位的同时也发动侧翼进攻呢？劳斯莱斯在继续销售售价为15万美元的汽车的情况下，为什么不能同时推出价值5万美元的汽车，以便从侧翼进攻奔驰呢？

我们把这种想法叫做“品牌延伸陷阱”。一个名称无法支撑两个不同的概念，廉价的劳斯莱斯会削弱高价产品的地位。而且，通常廉价产品也销售不出去，因为谁想买一辆廉价的劳斯莱斯呢？

这并非纸上谈兵，早在20世纪30年代，派卡德公司（Packard）推出了派卡德“大剪刀”轿车（Packard Clipper），是其高价车的低价翻版。结果，低价车卖掉了，而高价车却滞销。“大剪刀”是派卡德公司的名字在汽车史上消失的主要原因。

这仍然是个集中兵力的问题。从本质上来说，游击公司从开始力量有限，它为了生存必须顽强地抵制住分散力量的诱惑，否则只能导致灾难。

第二条游击战原则

第二条游击战原则：

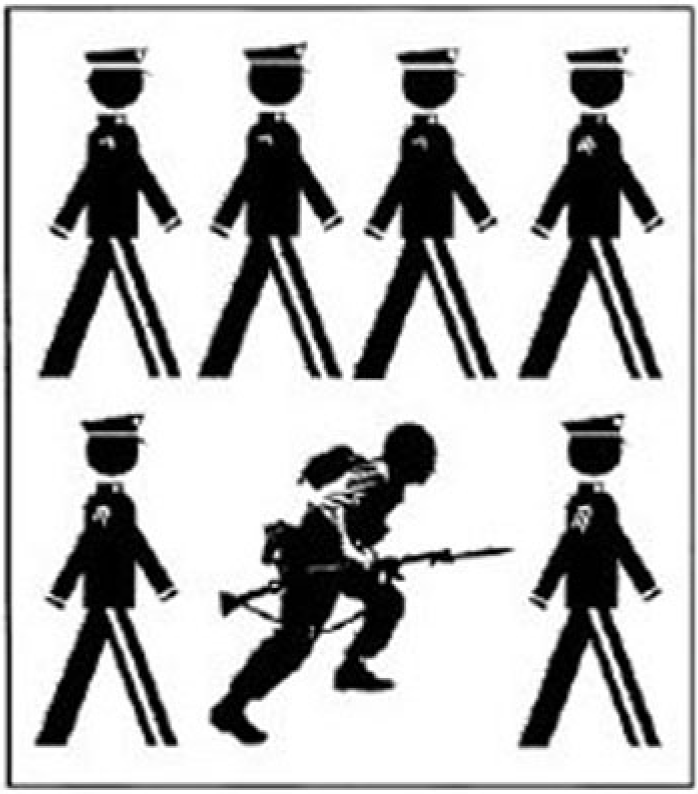
不管你多么成功，也不要使自己的行为像一个领先者。

游击公司开始为其董事长配备第一辆凯迪拉克之时就是公司开始衰败之时。

在越南战争中，假如我们能说服越南共产党把他们的军官派到西点军校学习一下我们的作战方法，我们就能在越南战争中获胜。

多数进行游击战的公司都很幸运，因为它们的领导没有在哈佛商学院深造过，没有学习通用汽车公司、通用电气公司和通用动力公司的市场营销方法。

这并不是说世界上的商学院造就不出优秀的领导人物，它们确实能为大公司造就优秀的领导人才。大公司的营销案例就是这些学院课程的核心部分，然而游击战略和战术的本质与《财富》500强企业的战略战术恰恰相反。



在越南，只有1/7的士兵属于战斗序列，剩余的人都处在后勤和供应链上。在一个大公司这个比率也不会有什么大的变化，只有很少一部分雇员在前台直接服务消费者。

游击战要想成功，需要不同的组织机构和不同的时间表。

美军去越南打仗时，带去了无数的厨师、面包师、办事员、司机、牧师，还有公共关系官员。而敌方却没有这些人员，实际上，每一个越南士兵都有一把对付美军的枪。而美军这边，一大部分士兵都在搞后勤，给战士们提供管理和膳食等方面的服务，满足战士们的需要。以便在一天恶战后，有人给他们做一顿热腾腾的饭。

1968年，美军在越南拥有54.3万人的部队，而其中只有8万人是作战人员，其余都是后勤人员。

让我们来看一下大公司的组织系统，典型的情况是，一半以上员工的工作都是为其他员工提供服务，公司员工大军中只有为数较少的一部分被指派到公司外同真正的敌人——竞争对手交锋。

有些公司的员工在公司里很多年，却从没有接待过一个顾客，也没有见过竞争对手的任何销售员。这些人就是美国公司中的“厨师和面包师”。

游击公司应该利用大公司的这一弱点，在最前线上投入尽可能多的人员，还应该抵制住人满为患的组织方式的诱惑，不去制定流于形式的组织系统、工作说明、职位升降系统和其他一些配备。游击公司应该尽量做到把全部人员投入前线，不留任何非战斗人员。

这种简单精小的组织方式不只是一种把更多的兵力投入前线的战术，还能极大提高游击战的速度，适应市场变化。

我们给那些想建立稳固的游击地位的公司一个建议，即“灵敏快捷”。

游击公司还能利用规模小的特点，迅速做出决断。同大公司竞争时，这就是一种宝贵的财富，因为大公司做出一个决策需要6个月的时

间进行员工运作，小公司只需6个星期就够了。

第三条游击战原则

第三条游击战原则：一旦有失败迹象，随时准备撤退。

公司只要存活下来，就可以来日继续战斗。

这一原则是直接从切·格瓦拉（Che Guevara）[1] 的书中引来的。假如战局对你不利，就不要犹豫，赶快放弃你的阵地或产品。游击队没有那么多财力和人力浪费在败局已定的战斗中，应该尽快放弃残局，继续前进。

游击公司灵活紧凑的组织系统有很大的优势，它无须经历大公司那种内部运作的痛苦、紧张和压力，就可以占据一块新的位置。

员工和头衔不多还有一个很大的好处。假如你是公司在拉丁美洲的执行副总裁，而你的公司试图放弃拉美市场，你会竭尽全力拼命保卫你的地盘。在大公司里，在公司有所变动之前都会产生众多内部纷争。而小公司就不必经历那些内部风波，就能很快改变计划。

撤退的反面是挺进。游击公司看准机会后应该运用其灵活性，适时地打入市场。

MCI通信公司以灵活的形式起家，以有效的竞争手段与市场主导者AT&T公司抗衡，其中包括它的“朋友和家庭”计划。然而，随着时间的推移，MCI公司管理者变得越发骄傲，渐渐地不再坚守它的宗旨。尤其是它与世通公司的合并是一个大错误。

在小公司里，一个人的灵感就足以推出一种新产品；在大公司里，同样的情况会被滞留埋没在公司委员会中长达数月。

鞋类进口商罗伯特·格姆（Robert Camm）在慢跑锻炼或是在打网球时，总是发现衣兜里的零钱和钥匙没处放。这种不方便的情况使格姆先生突生灵感，他发明了“袋鼠”运动鞋，这种鞋在侧面有个带拉链的袋子。于是，这种运动鞋的销售额迅速飞升到了每年7500万美元。

有时，游击公司可以挺进市场，占领别的知名品牌由于种种原因而放弃的阵地。游击公司通常行动迅速，能够填补市场空缺。

纳利食品公司（Nalley）发现卡夫公司（Kraft）开始放弃蛋黄酱市场时，在9天的时间里就推出了类似的产品。位于肯塔基州路易斯维尔市的国际橡胶公司当初是个小公司，现在却生产市场上最贵的子午线轮胎，通过优质轮胎经销商销售，而这些经销商在米其林公司（Michelin）放弃它的每镇一店的特许经销系统后曾愤愤不平。

[1] 切·格瓦拉（1928——1967），生于阿根廷的古巴革命领袖，善于游击战。在古巴革命（1956~1959年）中是菲德尔·卡斯特罗的主要将领，后成为工业部长（1961~1965年）。在拉丁美洲其他革命中表现活跃，后被玻利维亚军队俘获后杀害。《游击战》是其代表作之一。——译者注

地理游击战

几乎所有全国知名产品或服务项目都会在一个地区受到攻击，这是一种经典的游击战术。

《商业周刊》、《财富》和《福布斯》都是全国知名的商业刊物。要想再推出一种全国性的商业刊物，非常困难，也非常昂贵。即使投入上千万的资金，成功的把握也很小。

然而，各个城市的商业刊物在迅速发展。1979年地区商业刊物协会成立之时就拥有19家成员刊物，5年后达到了88家。

迈克尔K.拉塞尔（Michael K.Russell）是美国城市商业报刊有限公司的总裁，现拥有8家报社，他说发行一份周报只需75万美元。



《克雷恩芝加哥商业报》拥有超过5万的订阅者，并且公司在纽约、克利夫兰、底特律、墨西哥城和墨西哥的等地推出了类似的城市商业刊物。

《克莱恩芝加哥商业报》（Crain’s Chicago Business）是成功的游击战的典型案例，这份周报于1978年由克莱恩通信公司（Crain Communications）发行，花了3年的时间就打入了黑人阶层。目前，《克莱恩芝加哥商业报》已有4万名订户，令人赞叹的是它还有75%的续订率，据说它的税前利润率高达25%~30%。

比起《商业周刊》80万份的发行量，《克莱恩芝加哥商业报》4万份的发行量看起来好像不算什么。但是《商业周刊》在芝加哥市区只有3.6万名订户，因此，至少在芝加哥，克莱恩击败了《商业周刊》。

游击战公司并不会改变商战中的数学法则，而只是缩小战场规模，以便获得兵力优势。

几乎任何行业都展示出游击战概念的运作，比如银行业，几乎每个州或每个城市都有一些小银行，它们必须学习怎样同大银行竞争。



如同预计的一样，人民捷运公司已经不再辉煌。除快速的路线扩张和计划扩张外，公司创立者多纳·布尔（Donard Burr）还购买了不少波音747飞机，开启了往返伦敦的航线。1985年，他以3亿美元的价钱买下了边疆航空公司。此后，他试图将自己的战略从只提供基本服务转到提供周到完整的服务。1987年，在面临破产时，人民捷运公司被德克萨斯航空公司买下。我们拿西南航空公司与人民捷运公司做对比，

自从1971年首飞以来，西南航空公司从来没有改变过它的只提供基本服务战略，今天它是美国最为成功的航空公司，其价值比其他五家上市的美国航空公司和在一起还要高。

在纽约市区，一些大的城市银行，比如大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）和花旗银行（Citibank）控制着金融领域。但是，一些小银行通过选择地域，也打了些漂亮的游击战。它们获胜的关键在于强调地区性，并且以地区的名字命名，比如联合泽西银行（United Jersey）和长岛信托银行（Long Island Trust）。

空运行业也出现了一些游击战。有些公司的游击战成功了，但更多的公司在企图扩大基地时失败了。佛罗里达空运公司（AirFlorida）和米德威公司（Midway）就是最近的两个例子。

人民捷运公司以低价位发动游击战，后来却购进了更多的飞机，开设了更多的航线。他们开始获取市场靠的是灵活性，而后来却以丧失这种灵活性为代价，在本质上从游击战转入了侧翼战。人民捷运公司既然没有资源同美国航空公司、联合航空公司、三角洲航空公司抗衡，它的未来必定阴云密布。

人口游击战

另一种典型的游击战术是吸引某特定人群，比如按年龄、收入、职业等划分的顾客群。

一份叫做《公司》（Inc.）的刊物代表了这种人口游击战。《公司》是第一份面向小企业主的全国性杂志，自1979年开始发行后获得了巨大成功。在发行的第一年里，它就刊登了648页的广告，广告收入将近600万美元，是杂志史上发行第一年最成功的例子。

《公司》的成功要归功于它的创始人伯纳德A.戈德赫什（Bernard A.Colelhirsh）独到的眼光，他意识到全国性的商业刊物并不像表面显现的那样。《商业周刊》其实应该叫做《大企业周刊》，其发行量不到1100万一份，在美国500万企业中，其覆盖面只占一小部分。《公司》是第一家进军前人未探索过的面向小企业的刊物。

有些游击公司把地理和人口战术结合起来。《林荫道》（Avenue）杂志就是一个获得重大营销胜利的例子，它只面向曼哈顿岛的高收入阶层。

行业游击战

另一个典型的游击战术是把力量集中于一种特定行业，比如说计算机行业，这种策略也叫做纵向销售。

有些计算机公司正在选择一种行业，比如广告业、银行业或商业印刷，然后设计一整套计算机系统，解决只在那个行业突然出现的问题。这个系统有时不仅包括特定的软件，也有特定的硬件。

位于加州的桑尼韦尔市的特奥德系统公司（Triod Systems）设计了一种计算机系统，为汽车零部件批发商解决了复杂的库存问题。批发商通常存有2万汽车零部件，因为库存占用大量的资金。目前，特奥德公司年收入已超过了1亿美元，这对游击公司来说是大业务了。

行业游击战成功的关键是窄而深，绝不能广而浅。进行行业游击战的公司倘若把它的系统扩展到其他行业中，它必定会面临许多麻烦。

产品游击战

许多游击公司把力量集中在单一产品的小市场上，以此赢利。这样，他们的销售情况不会大到使大公司对同样的产品产生兴趣。

比如，在最近10年里，美国汽车公司的吉普车的年销售量仅10余万辆，而在同一时期，通用汽车公司的雪佛兰汽车的销售量是美国汽车公司的18倍。这样，通用汽车在年销售量可能增加3万或4万辆的情况下，怎么还会想去推出吉普车型的产品呢？

不幸的是，美国汽车公司的军事思维不如通用汽车精明，它在吉普车上赚的钱都浪费在了同雪佛兰相抗衡的“联盟”（Alliance）和“重奏”（Encore）等汽车上了。

TANDEM
NonStop Computing Systems

天腾计算机在1997年被康帕克牌计算机以30亿美元收购前经营顺利，1996年天腾计算机创造了19亿美元的税收。

美国汽车公司制造的最成功的客车是“鹰”牌客车（Eagle），这种汽车为四轮轿车车身，有吉普车型的传动系统。换句话说，这种汽

车运用了吉普车的长处。

用单一产品发动游击战的另一个例子是天腾计算机公司（Tandem Computer），天腾公司主要生产容错型计算机，用于联机交易处理，并起名为“NonStop”系统。[1] 这种计算机配有两个处理器，如果其中一个出现故障，还可以由另一个继续运行。

[1] “NonStop”的意思是“不停止”。——译者注

高价位游击战

现代社会产品丰富，市场上有许多以高价位进行游击战的公司，如施坦威钢琴公司（Steinway）、君皇手表（Concord）、奎茨那特食品加工器公司（Cuisinart）等，仅举三例。

标价250美元的奎茨那特食品加工器是个典型的高价商品，它击败了一些销量很大的商家。比起知名公司的同类产品，如通用电气公司、桑比木公司（Sunbeam）和伟林公司（Waring），它的价格高出4倍，然而它有额外的特色产品和小配件，证明了其价格差异的合理性。

许多潜在的游击公司总是犹豫，不知该不该以高价打入市场。他们担心推出的品牌没有与众不同之处，不符合其昂贵的价格。



一款很普通的产品，比如手机，都可以成为高端产业的主要目标。摩托罗拉V3手机标价450美元，自2004年上市以来，摩托罗拉已售出超过1亿部这种超薄型手机。

因此，他们做出了妥协，低价推出了他们的产品，有时还削弱其特色和质量。结果，新产品根本无法创造神秘性，也无法达到他们预想的销售结果。

其实，他们混淆了其中的因果关系，产品的神秘性并不是提高需求量和销售量的原因。高品质和高价位才会产生相应的神秘性效果，从而引发需求。

在销售系统中，高价位能创造“能见度”。消费者会说：“看，他们的产品价位怎么那么高？”他们接着会问为什么。当然，这就给商家创造了一个机会，告诉消费者他们的产品贵在哪些地方。

但是，你必须成为第一个。如果你没有无限的资源（而游击公司几乎都没有），你就必须第一个占领高价位阵地。食品加工器从没有卖过250美元，奎茨那特公司是第一家。

要想以高价位打游击战，必须有信心和勇气，要对创新后产品的未来充满信心，并有勇气推出不知名的产品。

潜在的高价位游击公司常常想在品牌名称上进行妥协，既然他们打算用高价冲锋陷阵，就觉得需要一个已知名的品牌名称才安全可靠。当然，这又是一个“品牌延伸陷阱”，对公司的成功是个威胁。一个名称无法支撑两个不同的策略。

许多产品都有机会进行高价位游击战，但10万美元的跑车和1万美元的手表不在此列，真正的机会属于高价的日常消费品。



谁会愿意为一杯咖啡支付超过3美元的价钱呢？成千上万的美国人会说他们愿意。

消费者中总有一部分人希望能购买到最佳的商品，并愿意为此买单。

谁能买得起法拉利（Ferrari）呢？没多少人能买得起。但是，谁买得起5美元一斤的盐呢（是平常价格的20倍）？几乎谁都能买得起。

其中的诀窍并不是只把盐的价位定到5美元，而是要给产品创造新特色，使其物有所值。这是奥维尔·瑞登博克的营销成功策略。

发展同盟

在许多行业，发展同盟是一个常见的策略，特别是在主要竞争者由许多地方性的游击公司组成的情况下。典型的模式是，特许经营者以一个全国性的名称建立起一种全国连锁网络，但是所有权和控制权属于地方。这种策略可以有两种方式：自上而下和自下而上。

自上而下的组织形式是发展总体承包，让当地的商人进行经营，麦当劳、必胜客、假日旅馆和可口可乐就是几个典型的例子。换言之，就是，你有一个构思，然后招募一个游击队来完成你的计划。

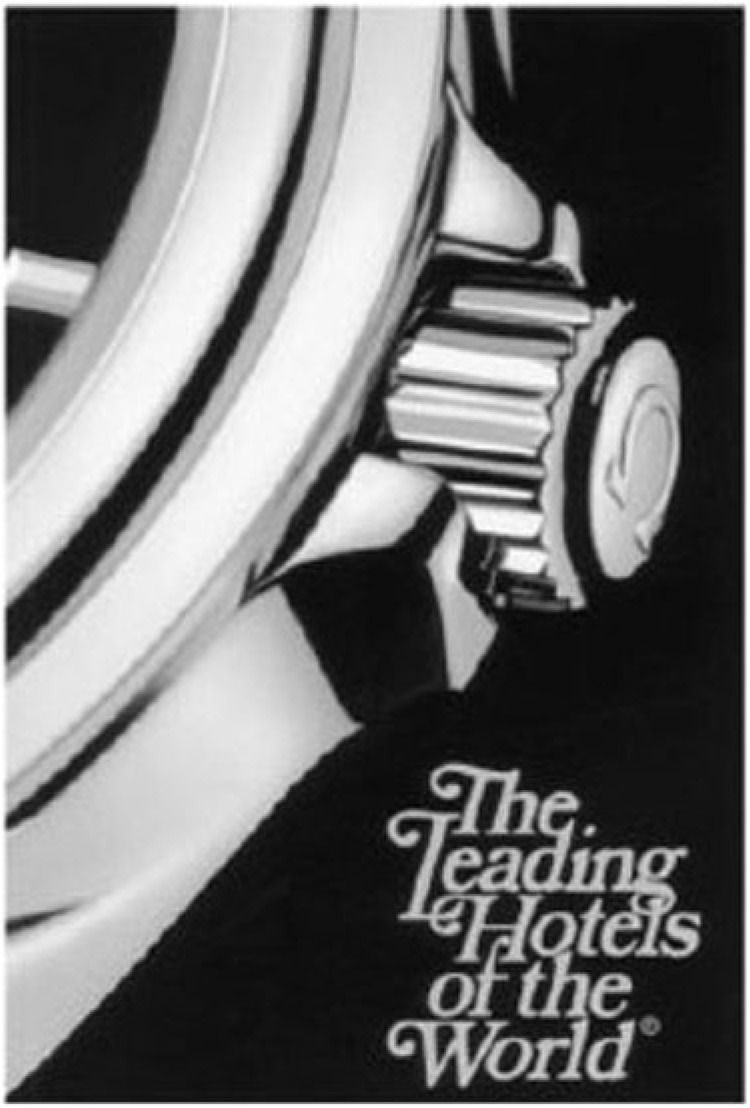
更具创造性的方法是自下而上的组织形式，这种方法常会取得巨大成功，因为它开始时需要的资源非常少。

21世纪公司就是一个典型的例子，它招募已有的房地产经纪人加入这一可交流信息的全国性集团。这是个很好的构思，因为售房和购房常常都涉及从一个房地产经纪人的辖区跨入另一个人的辖区。

世界领先旅馆（Leading Hotels of the World）是由195家豪华旅馆自愿组成的集团，也是自下而上组织方式的另一个成功例子。由北美582家汽车旅馆组成的联营集团高质旅店（Quality Inns）也是如此。

在发展同盟时，你要问自己一个关键的问题：“竞争对手是谁？”有时你的对手是你的近邻，有时不是。

隔街相望的两家汽车旅馆可能就是劲敌，其中一家旅馆就有充足的理由加入像高质旅店这样的连锁旅馆。还有一种情况，假如两家旅馆位于加勒比海的一个岛上，而竞争对手来自几百里之遥的另一个岛屿，那么这两家旅馆就会联手，在较量中，提高他们自己的岛屿的价值。



世界领先旅馆组织一直处于不断的发展中。目前，他们的成员包括全球420家旅馆。

在这方面我们看到，现在的商业联盟计划越来越多了，各个公司在孤立真正的竞争者的努力中，变得越来越有经验。商战原则并非让各个公司产生敌对状况。有时正好相反，我们希望见到的更多的是联盟，比如产品联盟、地区联盟、消费群体联盟等。

兵力原则将会促使各个游击队伍联合起来，进行自我保护。

无处不在的游击战

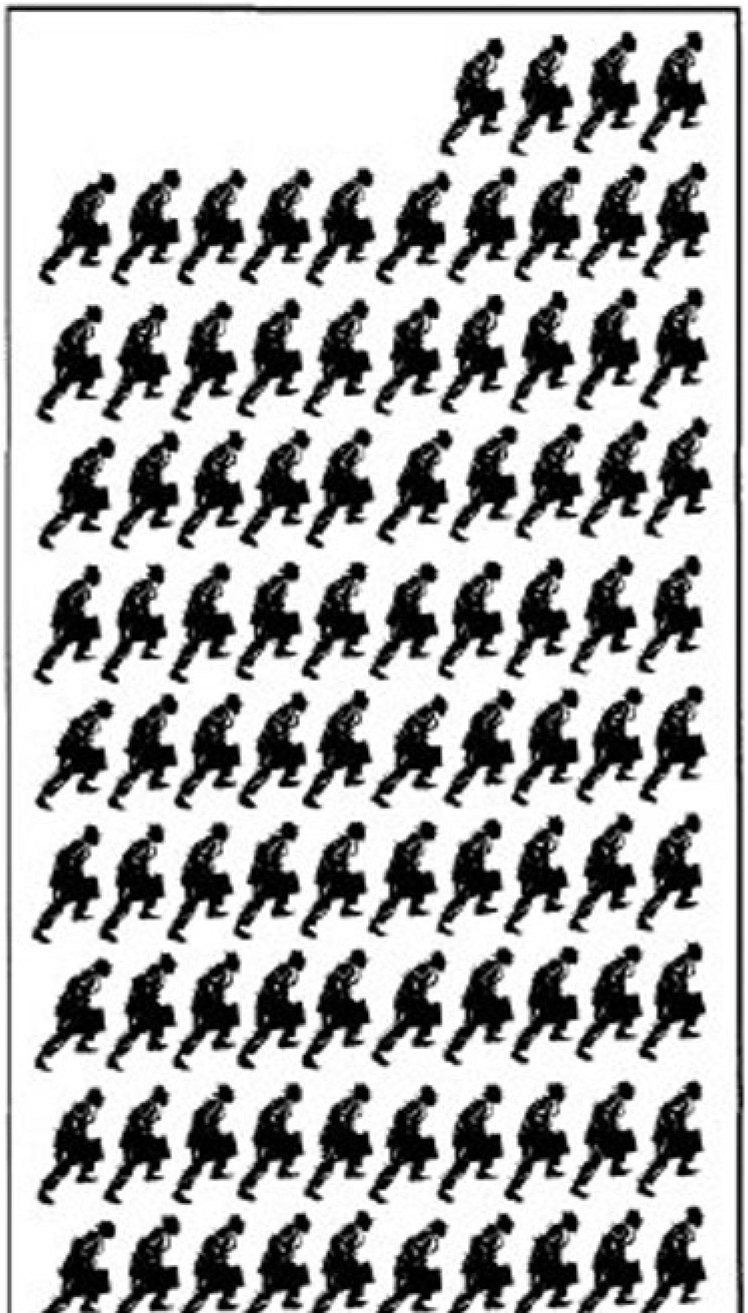


作为一个普遍的现象，每100家公司里就有1家应当采取防御策略，2家应当采用进攻策略，3家应当采用侧翼进攻策略。

美国的500万家企业中，大部分都应该采取游击策略。大公司可能占据新闻版面，然而小公司却控制着地形。

以食品业为例，大公司为数不多，有卡夫公司、亨氏公司和好时公司。但是，卡夫公司是生产奶酪的660家公司中唯一的大公司，亨氏公司是生产袋装泡菜的380家公司中唯一的大公司，而好时公司也在864家糖果公司中规模位居第一。

大多数公司都应该采取游击策略。一般来说，在每100家公司中只有1家应该打防御战，2家打进攻战，3家进行侧翼进攻，剩下的94家都应打游击战。



很明显，美国的百万公司中绝大部分都在打游击战。大概来说，每100家公司里面就有94家公司应当采取游击策略，并有效地帮助这些公司保持很长一段时间的竞争优势。然而，一旦他们试图像大公司一样行动时，就会导致经营上的困难。

特劳特经典丛书

JACK TROUT

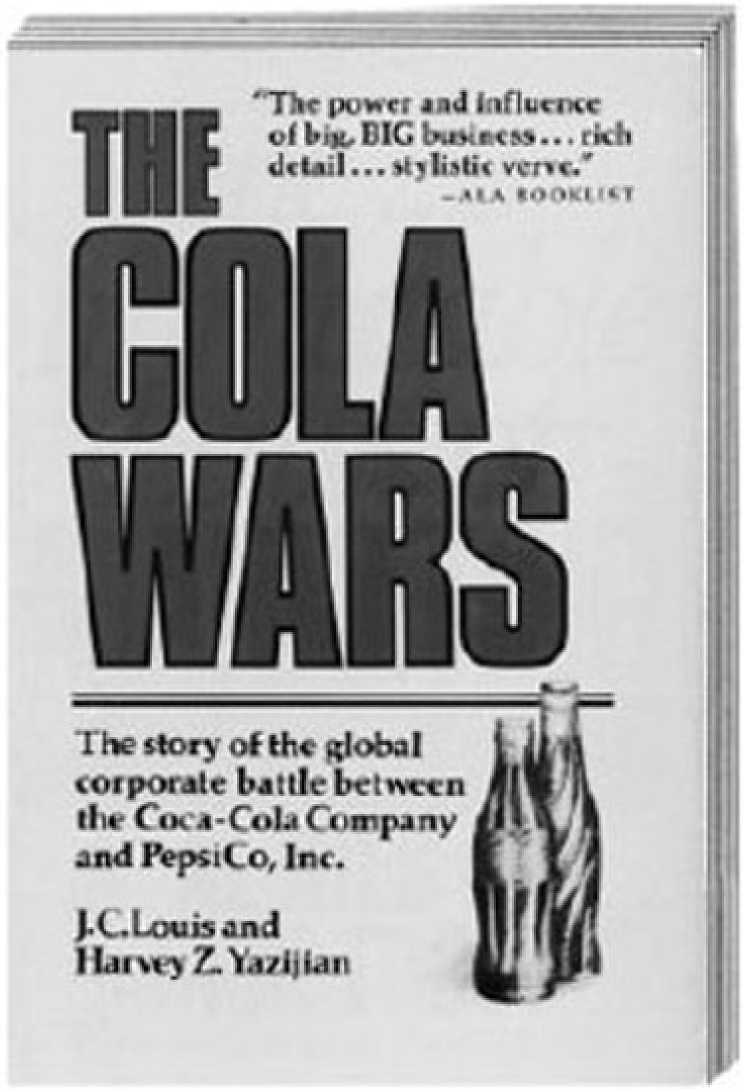


第11章　可乐战

历史案例给经验科学提供了最好的证明，尤其适用于战争艺术。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

研究战争本身就必须研究历史，克劳塞维茨和其他作家都一再阐述这一观点。但是营销人员却很少花时间研究营销史，他们总是忙着对付眼前的事情，只想到要让他们的产品跟得上最新的潮流。



"战争"已经成为多数产业和领域中的一个普遍的比喻说法，包括可乐。

此外，营销史也常把重点放在结果上而不是原因上。在市场营销缺少系统理论的情况下，也许这样已经算是做到最好了。

检验商战原则的正确性的方法之一就是研究某一行业的历史，然后按照这些原则分析其中的竞争行为。我们已经对4种不同行业进行了

分析，本章分析的是可乐之战，探讨位于亚特兰大的可口可乐公司和位于纽约普彻斯的百事可乐公司历时几十载的激烈战斗。

可卡因和咖啡因

可口可乐（Coca-Cola）是有百年历史的软饮料，然而其创建之初并不是软饮料。它是由一位叫做约翰S.彭伯顿（Johu S.Pemberton）的人发明的，此人是一位药剂师，同时也是过去南部联盟的一位官员。可口可乐推出之时，是作为一种外来的专利药品，它的成分中包括古柯叶中提炼出来的可卡因，还有可乐果中的咖啡因。

玻利维亚的印第安人非常喜欢在工作时咀嚼古柯叶。因此，米切尔医生发明了可口波乐（Coca-Bola），成了可口可乐早期的竞争对手。

在西非当地人中，咀嚼可乐果也产生同样的效果。一些严格禁食可乐果的部落称其为“地狱之果”。

可口可乐最初是一种药品，它在早期的广告中称“除了可以治疗精神疾病、严重的头痛症、神经痛、癔症、精神忧郁症，还是一种美味、清爽、提神、令人精力充沛的饮料”。



一幅早期的可口可乐海报。

20世纪之交，可口可乐的财源滚滚而入。到1902年，可口可乐公司的广告预算已达12万美元，成为美国知名度最高的商品。1903年，公司改变古柯叶的提取配方，去除了可口可乐中的可卡因。70年后可口可乐才去除了咖啡因。

由于广告的强大攻势和禁酒运动的盛行，可口可乐公司发展迅速。到1907年，原来南部邦联的994个县里，有825个颁布了禁酒令。可口可乐公司打出的广告是：“全国著名无酒精饮料。”

北部的权威人士评论说，可口可乐是“南部的圣水”。

1915年，一位来自印第安纳州特雷霍特市的设计师设计出一种容量为195毫升的新包装瓶，给予了可口可乐独特性。随后的多年里他们生产出了60亿的可口可乐绿色瓶子。

新瓶设计得正是时候，随后全国出现了许多效仿者。仅1916年一年，就有153家假冒产品被查封，包括菲格可乐（Fig Cola）、可迪可乐（Candy Cola）、可得可乐（Cold Cola）、可奥可乐（Cay-Ola）、纳乐可乐（Koca Nola）等。



在早期，像可口可乐这样的领军品牌应当将注意力集中在提升其在该领域的消费，正如该公司在1929年最初使用的口号所宣扬的那样：“心旷神怡的一刻。”然而，如今，可乐消费已经饱和并趋于下滑，可口可乐公司对此很无奈。所以，可口可乐公司将其口号改为更具有竞争力的标语“知名品牌”。人均软饮料消费自1998年来一直处于下降趋势。

在20世纪20年代，可口可乐根本没有真正的对手。可口可乐公司面对的唯一的问题是扩大软饮料的消费量。1919年，其消费量为人均9

升，之后缓慢增长到了1929年的12.5升，而现在为人均152升。

可口可乐的广告也尽力刺激消费，比如“口渴不分季节”，还有“提神醒脑”，都是最好的例子。

5分钱能买两份货

20世纪30年代的经济萧条使可口可乐的竞争对手，特别是百事可乐（Pepsi-Cola）和皇冠可乐（Royal Crown）得以脱颖而出。

原因在于可口可乐每瓶装195毫升，而百事可乐每瓶容量为355毫升，两者价钱却相同。

百事可乐在1934年想到了这种办法，但直到1939年沃尔特·麦克（Walter Mack）上任后才付诸行动。

百事可乐在无线电广播中做了广告，广告模仿了一首传统的英国狩猎歌曲《约翰·皮尔》：

“百事可乐打中了猎物，

足有355毫升，真不错。

5分钱能买两份货，

百事可乐是您的选择。”

这种策略可谓别出心裁，正中目标，特别适合青少年。对于糖果和可乐，孩子们只求数量，不求质量。

并且，百事可乐的广告预算也并不过分。在1939年，可口可乐在广告上花费了1500万美元，而百事可乐只用了60万美元。

这样就使可口可乐压力重重，他们不能增加饮料容量，除非他们愿意把现有的容量为195毫升的饮料都砸碎；他们也不能降价，因为市场上还有价值百万的软饮料机。

百事可乐以低价位打了一场经典的侧翼战。不仅如此，百事可乐成功的侧翼战还转入了对可口可乐核心力量的正面进攻战。

第二条进攻战原则是：要找到领先者优势中的弱点并攻击此弱点。

可口可乐公司在亚特兰大的总部明显地认为他们的包装瓶本身就是最大的优势。他们不仅在广告中强调这种包装瓶，甚至还为其注册了商标。雷蒙德·罗维（Raymnd loewy）[1]称其为“设计最为完美的包装”。

然而，百事可乐却把可口可乐的这一强项变成了它的缺点。这种便于手拿的设计完美的195毫升的包装瓶，无法再增加到355毫升。



可口可乐公司很巧妙地通过将瓶式包装的图画置于罐装外的方法，使其容量为12盎司的罐式包装替代了曾经经典的容量为6盎司的“沙漏”型瓶式包装。

第二次世界大战期间，百事可乐超过了皇冠可乐和胡椒博士可乐（Dr.Pepper），成为紧逼可口可乐的第二大可乐饮料。

[1] 雷蒙德·费尔南德·罗维（1893——1986），法裔美籍工业设计家。——译者注

可口可乐本该采取的战略

第二条防御原则是：进攻自我。

可口可乐应该在百事可乐进攻前推出另一种品牌来替代第一种品牌，而且为了对抗百事可乐的低价策略，可口可乐推出第二种品牌的最佳时间应该是在20世纪30年代经济萧条初期。现在市场上的达宝可乐（Double Cola），用在当初就是个相当不错的主意。



知名品牌永远应毫不犹豫地通过向市场推出甚至可以攻击自己的二等品牌来阻止竞争。达宝可乐本应该成为一个很好的概念来阻止百事可乐的崛起。

从理念上讲，上述防御策略同吉列公司推出“特拉克 Ⅱ”型剃须刀的策略没什么不同，效果也应该完全相同。而现在，吉列公司在剃须刀市场份额要比可口可乐在可乐市场的占有率高。

战后很短一段时间里，看起来可口可乐又略胜一筹了。经济形势对百事可乐不利，随着糖价和劳动力价格的上涨，百事可乐的价格也随之上升，开始涨到了6美分，后来又涨到了7美分。广告词也从“5分钱能买两份货”变成了“两份货，质更优”。

随后，百事可乐把重点从自动售货机和冷饮柜的公众消费，转移到了家庭个人消费上，并以其更大的包装瓶为特色。百事可乐把销售重心放到超市里，并把新的广告词定位在“友好和睦”。他们的努力得到了回报。

20世纪50年代，可口可乐以5:1的优势领先于百事可乐。到了60年代，百事可乐把差距缩小了一半。

可口可乐什么时候才能对付那种更大容积的包装瓶呢？那是在1954年。当时可口可乐的销售额已经下降了3%，而百事可乐上升了12%。

1955年，可口可乐发动了奇袭，推出了容量分别为300、355和780毫升的包装。以前的存货已慢慢售完，因此，195毫升的可口可乐商标逐渐成为了历史。

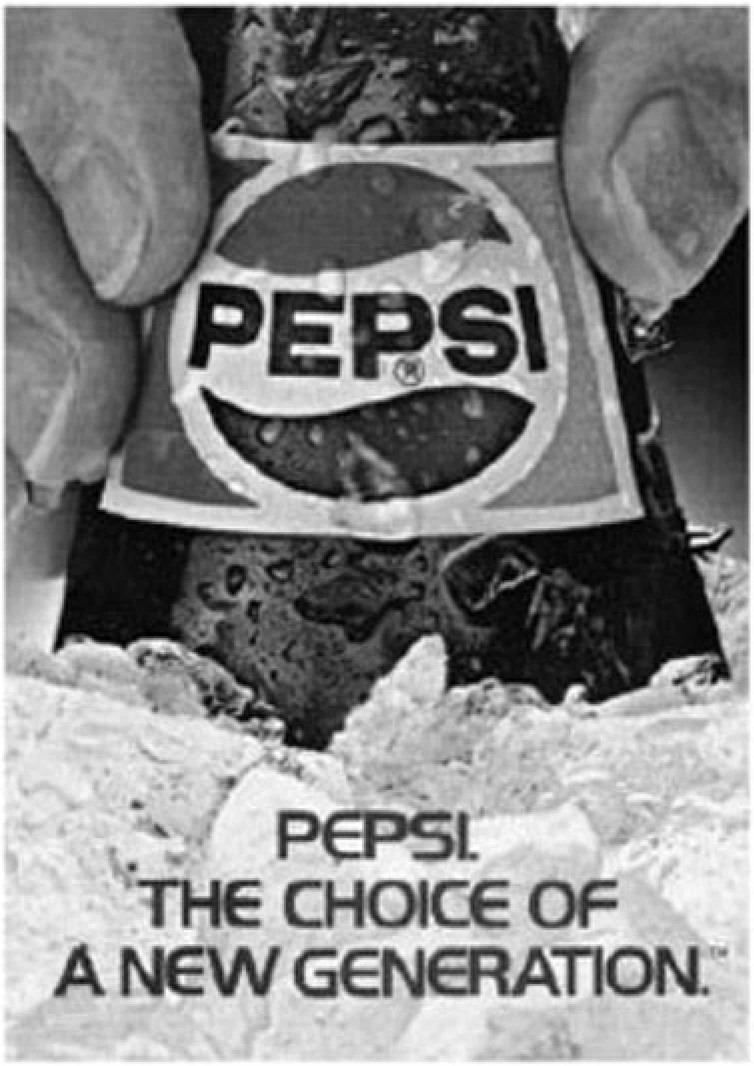
为了对抗百事可乐，可口可乐每年都更换广告词。1956年的广告词是“可口可乐质量好，口味佳”，1957年为“美味的标志”，1958年是“可口可乐口味清凉爽口”，1959年是“绝对清爽”。这些广告词的变化完全标志着可口可乐公司思维的混乱。

百事一代

在百事可乐对付可口可乐的“两步走”策略中，大包装只是其中一步，另一步是“百事一代”。

商战中，找到领先者优势中的弱点是进攻原则的关键所在。可口可乐的优势是什么？可口可乐的优势在于，它是第一家可乐饮料，它在市场上的历史比百事可乐长得多。这种可靠性很显然是可口可乐的优势，不过它还产生了另一种结果。

大人们愿意喝可口可乐，而青少年更喜欢百事可乐，并且大包装更投青少年的喜好，哪个成年人愿意像青少年们那样大口痛饮一瓶355毫升的饮料呢？



“新一代的选择”是百事可乐公司这些年用于发展年轻群体的策略。也许可以更合适地被称为“百事一代”。这是有史以来最成功的营销策略。一个市场第二的品牌需要和市场第一的品牌对垒。从本质上讲，百事可乐想要向青年人传达这样一个概念：“你不想再追寻老一辈的足迹了，你是百事一代。”

这种策略在1961年第一次在广告中表述为“现在，百事可乐是那些感觉年轻的人的选择”。到1964年，广告词有了飞跃，即经典的

“来吧，加入百事一代”。

百事可乐新策略的意图是把竞争对手定位成“落伍、脱节、过时”，它不仅做到了这一点，还在消费者心理上产生了优势。

百事可乐利用消费者年龄层次打心理战，并且占了上风。可口可乐的消费群体比百事可乐多，而年龄大些的人更愿意喝可口可乐，因此青少年就喝百事可乐以显示他们的叛逆。百事可乐的这种策略巧妙地利用了年龄阶梯的差异。可口可乐的老龄消费群体日渐缩小，而百事可乐的低龄消费群体正在诞生和日渐壮大。

百事可乐还有一个明智之举，它运用了音乐。音乐是年轻一代表示他们叛逆性的很传统的一种方式，而百事可乐就把音乐作为其营销策略的一个主要部分。目前，百事可乐高薪聘请迈克尔·杰克逊（Michael Jackson）和莱昂纳尔·里奇（Lionel Richie）为其做广告。青少年们在电视上看到莱昂纳尔·里奇的广告，大呼“哇”，而大人们看到后却很茫然：“这人是谁呀？”

现在，百事可乐的标语是“新一代的选择”，这仍然是把目标定在年轻一代的策略，而且是百事可乐用来进攻“老龄化”可口可乐的主要举措。

然而，像许多公司一样，百事可乐总是偏离它的策略。在过去的20年里，百事可乐运用年龄段的策略只有1/3的时间，而2/3的时间里

却在发动其他战役。比如，1967年的广告标语是“品尝一下与众不同的百事可乐吧”，1969年的“您所需要的，就是百事可乐给予的”，还有1983年口气平和的“百事可乐，现在就买吧”。

当然了，从战术上讲，语言、画面和音乐都可以按需要频繁更换，但是战略绝对不能更换。

百事可乐的策略在总体上仍然在削弱可口可乐的领先者地位，二者销售情况已从1960年的2.5:1变为1985年的1.15:1。

可口可乐的反攻

多年以来，可口可乐错过机会，没有推出大包装产品，未能对百事可乐进行有力的阻击。其实，“5分钱能买两份货”的策略使百事可乐获得成功，用在可口可乐身上同样奏效。

百事可乐还在销售“百事可乐”品牌的时候，可口可乐的销售重点却是软饮料。“提神醒脑”就是个典型的例子，“喝可口可乐，万事顺心”也是一个例子。

但是，在1970年，可口可乐终于找到了作为领先者的最佳防御策略，即它拥有的领先地位本身就是最佳策略。



可口可乐公司1970年使用的“正宗货”（The real thing）是有史以来最有创意的广告语之一，此后也时常被采用。

“正宗货”，可口可乐这一广告词暗示其他的可乐饮料都只是在模仿可口可乐。当然，其他可乐确实都是模仿可口可乐的。

这一“正宗货”策略用“货品7X”作为广告词。“货品7X”是可口可乐的秘密配方，彭伯顿医生的时代起，知道“货品7X”的人屈指可数。这种广告极大激发了可口可乐消费者的想象力。但是“正宗

货”的广告持续的时间并不长，在1975年变成了“看呐，美国”，1976年是“可口可乐为生活添姿加彩”，1979年是“喝可口可乐，喝出好心情”。

到了1982年，可口可乐的口号已经乏味到了极点：“就是它，可口可乐。”

尽管可口可乐多年前就抛弃了“正宗货”的口号，但无法消除人们头脑中的观念。你可以试着问问人们什么是“正宗货”，多数人都会告诉你是可口可乐。你再问问他们“它是什么？”看着有几个人能说出“就是它，可口可乐”。



你知道，当媒体跟风你的主题时，你的广告就是处在正确航道上。报纸编辑或杂志编辑有机会时，一旦使用“正宗货”这几个字，他指的就是可口可乐。最近那本关于公司的书叫《正宗货》（The Real Thing），你可能会猜到它说的是什么。为什么可口可乐在广告中不使用这个名字呢？因为有人觉得，这样一来就不具备创造性，也就是说，它并不新鲜，也不与众不同。

皇冠可乐：太少了，太晚了

皇冠可乐是位于第3位的可乐饮料。1969年，皇冠可乐想重新回到赛场上，于是雇用了韦尔斯、里奇、格林等知名的广告代理商，发动了大规模的广告攻势。

玛丽·韦尔斯（Mary Wells）说：“我们要全力出击，剿灭可口可乐和百事可乐。我希望你们能谅解我的措辞，因为我们确实要扑向敌人的要害了。”



皇冠可乐通过100万次的味道评测证实其产品的味道好于经典的可口可乐（57:43）和百事可乐（53:47）。这种测评结果并不起很大作用，因为你不能仅仅通过一个味道很好的产品赢得竞争胜利。要想成功，你只能采用好的品牌名字和可以帮助你制定更好理念的策略。

别提皇冠可乐的广告了，那根本算不上一回事。皇冠可乐根本就无法同可口可乐和百事可乐这两大品牌并驾齐驱，更没有获胜的希望。当时，仅百事可乐的销售量就是皇冠可乐的4倍，现在是10倍。

皇冠可乐的鼎盛时期是在20世纪30年代，那时它的销售量超过了百事可乐，那正是皇冠可乐出击的最佳时机。而到了1969年，旧事又重演了：太少了，太晚了。

年复一年，皇冠可乐在可乐市场份额日趋下降，落后于前两种品牌：一个仅位列市场第3的品牌能做些什么呢？

显然，答案就是改变它的作战形式和营销策略。皇冠可乐合理的选择是打游击战，游击战的第一条原则就是：找一个细分市场，小得足以守得住。

皇冠可乐可以找一个地方，建立地理优势。可以是南方，皇冠可乐的势力在那里最强大。如果他们想用有限的资源打一场全国性的战役，最终只能是被可口可乐和百事可乐打败。现在软饮料越来越多，迟早货架上会没有位于第3位的可乐的位置了。

实际上，在20世纪60年代初，皇冠可乐还有另外一个选择。

产品扩张之战

20世纪60年代初，皇冠可乐发起了猛烈的侧翼战，推出了健怡皇冠可乐（Diet Rite Cola）。此举出其不意，令竞争对手大为惊叹。直到3年后，可口可乐才推出了泰波可口可乐（Tab），百事可乐推出了健怡百事可乐（Diet Pepsi）进行应对。[1]

60年代末，在健怡软饮料中，健怡皇冠可乐的销售量已经名列第一。仅这一种品种就占据了皇冠可乐几乎半数的销售额。

第三条侧翼战原则是，追击同进攻本身一样重要。

健怡皇冠可乐大胆的侧翼进攻大获全胜，让可口可乐和百事可乐花掉了3年的时间进行反攻。皇冠可乐足以利用这段时间做出抉择了，是应该全线出击推出多种品种的可乐，还是应该只把精力放在获胜的品种上呢？

皇冠可乐应该怎样对待健怡品种呢？美国汽车公司又应该如何面对其吉普车和客车呢？对于这些基本的战略抉择，美国企业管理层似乎从来没有给过答案，他们总愿意让市场来做决定。因此，他们企图开辟两个阵地，其结局可想而知。

diet RITE

放弃皇冠可乐转而将其所有的市场资源放在更成功的健怡皇冠可乐本可以成为一次很好的市场重心转移，但是回想起来，健怡可乐由于其名称欠响亮而处于弱势品牌的地位。如果换成一个更好的名称，产品销售也会更加良好。皇冠可乐同样也是一个弱势名称。听起来很像汽油的名字。

健怡皇冠可乐在市场上逐渐销声匿迹。这一品牌曾一度占领了市场，而它现在在市场上只有4%的份额，仅健怡可口可乐的销售就是它的14倍。

这场战斗本身并不公平。可口可乐和百事可乐利用它们丰厚的利润做后盾，支援它们自己的健怡可乐。而皇冠可乐是用它自己的健怡可乐的利润，支援它对可口可乐和百事可乐主打产品发动的徒劳的进攻。

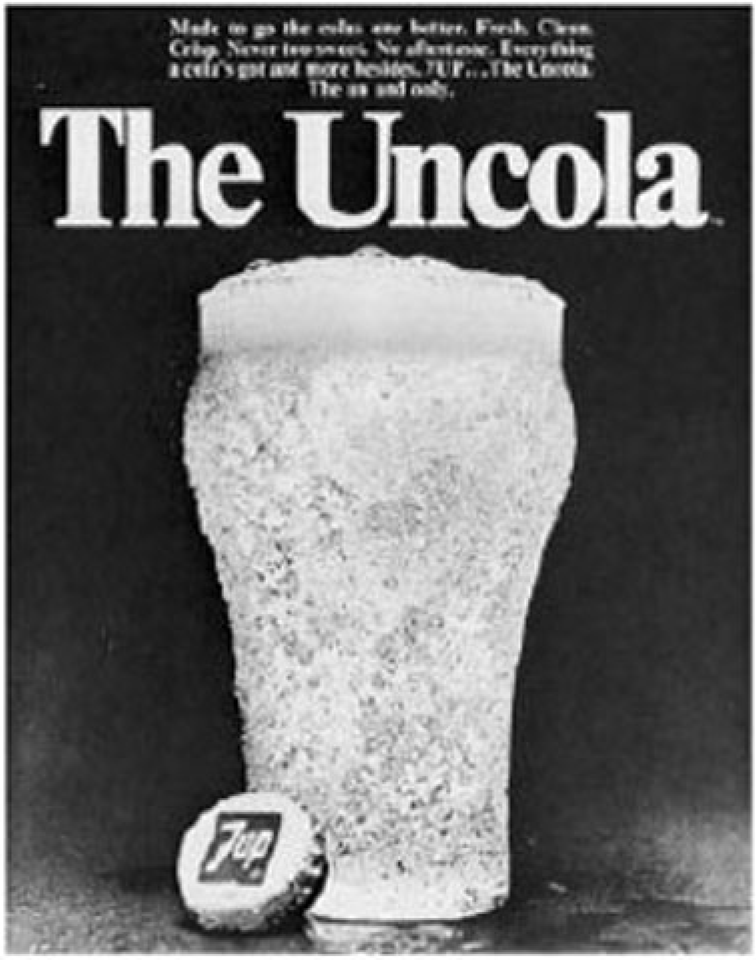
克劳塞维茨说过，“要集中兵力”。产品扩张之战又一次证明了这个主要军事思想的重要性。

[1] “diet”即“健康饮食”，现音译为“健怡”，“健怡”为低糖饮料。——译者注

非可乐饮料的侧翼战

还有一家公司在早期加入了可乐大战，这就是七喜公司（Seven-Up）。1968年，这家公司定位在柠檬汽水这种非可乐产品上。这种策略的目标是，以七喜汽水取代可口可乐和百事可乐。七喜汽水的销售在第1年就上升了15%。

这种策略几乎可以攻破任何强大的市场地位。事实上，市场地位越强或者市场份额越多，创建替代产品的机会就越大。茶也是因此成为了咖啡的替代产品，宝马汽车也是奔驰车的替代产品，同理，七喜汽水也是可口可乐和百事可乐的替代产品。



“七喜”计划中唯一有成效的便是“七喜非可乐”，这家公司永远都不应该放弃这个策略。

非可乐之战爆发10年后，菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）以5.2亿美元这一史无前例的价格收购了七喜公司。这意味着，每一“喜”就价值7400万美元。

菲利普·莫里斯公司的万宝路牌香烟和米勒公司的莱特啤酒刚刚在市场上大获全胜，公司决定把同样的策略应用于七喜汽水。公司把

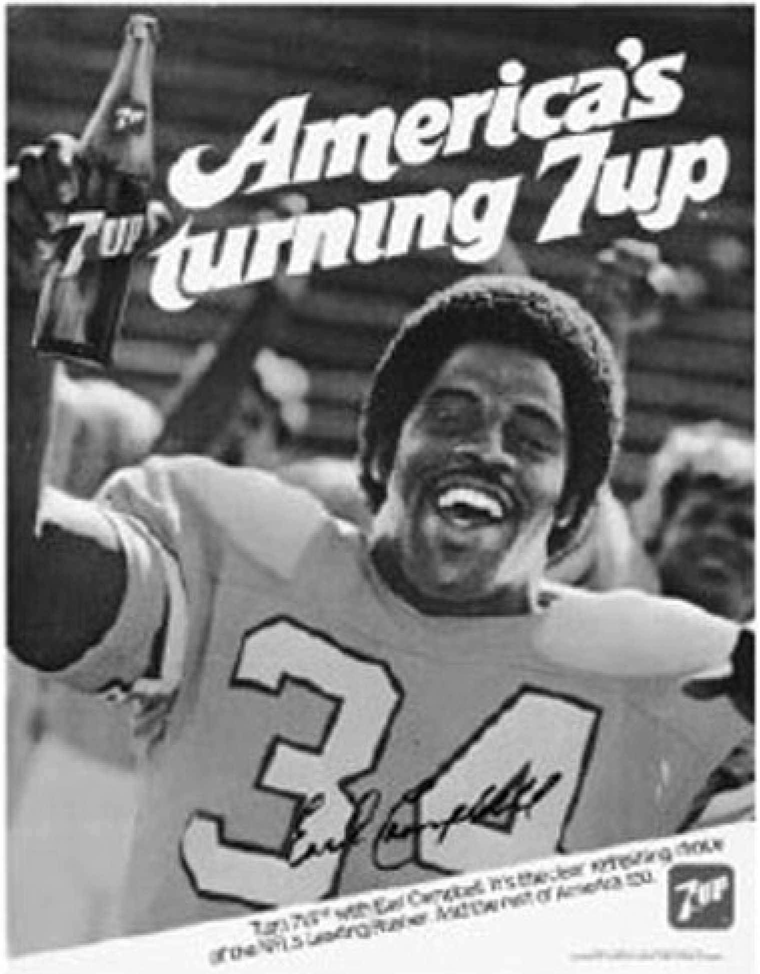
七喜汽水的预算翻了一番，增加到了4000万美元，发动了一场我们称之为“张扬雄心”的战役。

它打出的广告词是“美国看好七喜汽水”。然而，七喜汽水的实际销售情况却跟广告唱了反调。那年，七喜汽水是软饮料业10强中唯一一家销售量下降的，它在软饮料市场中的份额下降了10%。

那时，七喜汽水的策略除了在广告中告诉美国正在“看好七喜汽水”外，还在广告中加入了歌曲和舞蹈成分，却正好撞在了可乐类饮料的最强点上。在广告中，没有比可口可乐和百事可乐唱得和跳得更精彩的了。还记得“我想给世界买瓶可口可乐”的广告唱词吗？这句广告词甚至还打入了自动点唱机中。

若从军事角度看这个问题，就很容易看清七喜汽水滞销的原因，以及为什么“看好七喜汽水”的策略会失效。七喜汽水建立了替代产品的市场地位，也因此把生意从姜汁汽水、根汁汽水、橙汁以及其他的可乐替代产品那里夺走。

道。



消费者并不愚蠢，当他们看到一个广告语写着“美国处处有七喜”时，他们明白这是骗人的，因为美国并没有处处有七喜汽水。

现在，应该是转向进攻战的时候了，要想让可口可乐和百事可乐的消费者把目光转向非可乐饮品，就要提供理由。

我们的第一条进攻原则是，重点考虑领先者在市场中的优势。

可乐类饮料的优势是什么呢？肯定是它的口味，即可乐果的味道。

第二条进攻原则是，要在领先者优势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。

可乐饮料的弱点是什么呢？也是它的口味，可乐果。

如果你看一下可口可乐罐头听上的说明，就会看到如下配料：碳酸水、白砂糖、焦糖色、磷酸、天然香料、咖啡因。

咖啡因？当然了，所有可乐饮料中都包含有咖啡因，可乐果中有这种成分。但是，遵照联邦政府法规，可口可乐中要是不含咖啡因，就不属于可乐饮料。

那么谁喜欢喝软饮料呢？当然是孩子们。这个过程是分两步完成的，父母们去超市买回一堆饮料堆进冰箱，孩子们把冰箱里饮料消灭光。

具有讽刺意味的是，食品和药物管理局指定了可乐类饮料中的咖啡因含量。因此，可口可乐公司只好从通用食品公司等处购买咖啡因。父母们给孩子喝可口可乐，就等于给孩子喝从“Sanka”中提取出来的咖啡因一样。[1]

我们来看一下字典里对咖啡因的解释：“一种味苦、结晶体的生物碱，多含在咖啡、茶叶和可乐果中，是心脏和中枢神经系统的一种兴奋剂。”

父母们才不想让孩子们兴奋起来呢，他们只想让孩子们安静下来，孩子们已经够闹的了。（如果霍夫曼-拉洛克公司能推出儿童安定药，一定会很畅销。）早在1980年，我们就向七喜公司推荐过“不含咖啡因”的策略。推荐的电视广告样板如下：“您不能给孩子喝咖啡，那么，您为什么给孩子喝同样含有咖啡因的可乐呢？让您的孩子喝非可乐饮料吧，喝不含咖啡因的软饮料，七喜汽水是您明智的选择。”

我们的这一建议上呈到七喜公司后被公司的一位销售副总经理断然拒绝了，说：“我们绝不会用这种方式推销我们的产品。”

可是，结论下得太早了，还没有多长时间，他们就开始丧失市场份额了。因此，1982年伊始，七喜公司出台了“不含咖啡因”的策略，新款七喜汽水听上写道：“绝不含咖啡因，将来也不会”。

然而，七喜公司却接连犯了两个战略性的错误。第一条：他们同时又推出了不含咖啡因的可乐，起名为“莱克”（Like）。这样，他们就把兵力分散了，还让消费者产生了疑惑。第二条：他们忘了“非可乐类饮料”这一重要思想，仅仅指出可口可乐和百事可乐含有咖啡因而七喜汽水不含咖啡因是不够的，还必须提醒消费者七喜汽水是“非可乐类饮料”，是可口可乐和百事可乐的替代品。

不管怎样，不含咖啡因的策略还是让七喜汽水大放光彩，从软饮料市场第4位升到了第3位。

好景不长，七喜公司的精力又分散了，它在“不含咖啡因”的策略中又加了一条“不含人工色素”。

不含人工色素？可是那些美味（色彩也多样）的果冻就没有人工色素吗？从蛋糕上的奶油到酷爱（Kool-Aid），厨师们必须依靠人工色素。



自从这本书出版以来，七喜汽水改变了方向，转而生产含有咖啡因的低糖产品。此后，他们又向市场输入了不含咖啡因而富含果汁的饮

料。不难想象，七喜的销售额一直在不断下降。

最近，七喜公司又调回头，打回到非可乐之战中。区区几年，七喜公司却采取了3种不同策略。商战的目标是给敌人制造混乱，而不是给自己制造混乱，七喜公司败北之时指日可待了。

[1] “Sanka”是一种不含咖啡因的咖啡品牌。——译者注

可乐饮料中的混乱和困惑

事实上，“不含咖啡因”的战斗就是一种进攻战，它在可口可乐和百事可乐的阵营中制造了混乱和困惑。

《华尔街日报》曾报道：“七喜公司关于咖啡因的广告在饮料业中掀起轩然大波。”在一次正式谈话中，百事可乐把七喜公司“不含咖啡因”的广告称为“对公众的伤害，因为它通过恐吓手段使毫无根据的健康隐患深入人心”。百事可乐制造商称，“完全可以肯定”咖啡因对健康并无威胁。

然而，我想从珀彻斯来的那位女士的抗议太强烈了。因此，不出6个月，百事可乐就在普通的健怡品牌下推出了Pepsi Free。[1]

其他饮料也纷纷效仿，如可口可乐、皇冠可乐，还有胡椒博士可乐。甚至新奇士（Sunkist）也去掉了咖啡因。橘子汽水中的咖啡因又将如何处理呢？

竞争者们都开始对咖啡因敏感了。从一开始就不含咖啡因的品牌都开始声称自己不含咖啡因了，如雪碧、加拿大干姜汁汽水等。

我们还要提一下“RC100”可乐。RC100贯穿整个可乐战，却小得微不足道。可是，它却是第一种脱去咖啡因的可乐饮料，它在1980年由皇冠可乐推出，而后销量迅速飙升。然而，它重蹈健怡皇冠可乐的

覆辙，被可口可乐和百事可乐的含咖啡因饮料扼杀了。仅仅成为“第一”是不够的，你还得“第一个全力出击”。



RC 100是第一款不含咖啡因的可乐，但这点并不重要，显然这个产品已经被它平庸的名称所埋没了。所以，一个新的领域需要一个响亮的名称。

[1] 不含咖啡因的百事可乐。——译者注

第二轮产品扩张之战

1982年，在纽约的广播城音乐大厅，又一轮商战的枪声打响了。这一次，可口可乐推出了健怡可口可乐，这是可口可乐自1886年创始以来以“可口可乐”命名的第一个产品。

这种产品一上市就旗开得胜，这也是前所未闻的。为此，《纽约时报》评论道：“假如在市场营销中有什么产品万无一失的话，看来就是健怡可口可乐了。”

《华尔街日报》预言道：“健怡可乐有望成为可口可乐公司历史上第二位最受欢迎的软饮料。”

《杰西·梅亚斯饮料文摘》的编辑称其为“在最短的时间里最畅销的软饮料”。

可口可乐的父辈产品的亚特兰大总部提到自己的新产品时也毫不谦虚，大肆夸耀子辈新产品取得的成绩。

美国可口可乐公司总裁布赖恩G.戴森（Brian G.Dyson）说：“在可口可乐公司96年历史中，健怡可口可乐是最重要的新产品。也将是20世纪80年代软饮料业中的重要事件。”

在这一片赞誉声中，你必须得有些勇气才能指出可口可乐正在阻断自己的财路，而从长远来看，可口可乐就是这么做的。

当然，短期内，健怡可口可乐获得了巨大的成功。健怡皇冠可乐和“RC100”也是如此。看起来，在可口可乐和百事可乐之后，健怡可口可乐稳居第三，但是谁知道付出了多少代价？

第一个代价是泰波可口可乐。健怡可口可乐推出的同年，泰波可口可乐在软饮料市场上占有4.3%的份额。之后，健怡可口可乐销量日新月异，而泰波可口可乐节节败退。到1984年，泰波可口可乐仅以1.8%的市场份额勉强支撑。



在我们看来，可口可乐公司本可以通过不推出健怡可口可乐而将重心放在占有泰波可口可乐的经营份额上来取得更多的利润。在健怡可乐推上市之前，泰波是此行业的领军品牌，超过无糖百事可乐销售额32%。

因此，可口可乐开始亡羊补牢，解雇了泰波可口可乐的广告代理商，对广告做了改动。泰波可口可乐还有转机吗？不会了，为时已晚，除非可口可乐公司能撤回它的健怡可口可乐。

第二个代价就是可口可乐本身。健怡可口可乐推出的同年，可口可乐占有市场份额23.9%，1984年却下降到了21.7%。

情况就是如此，健怡可口可乐的利润几乎被泰波可口可乐和可口可乐本身的损失所抹杀。

百事可乐的挑战

百事可乐在20世纪70年代中期出台的另一个策略值得提一下，这次行动被命名为“百事可乐的挑战”。百事可乐做了一次次试验，被试蒙住眼睛，辨别两种可乐饮料，结果，被试中喜欢百事可乐和喜欢可口可乐的比率为3:2。试验结果最后在电视广告中被大肆宣扬。

这种策略好吗？也许吧，因为它利用了竞争对手产品的弱点。由于百事可乐的味道比可口可乐甜9%，第一口感对百事可乐有利。百事可乐的这一特点也支撑着它的“百事一代”策略，对一个12岁的青少年来说，味道越甜越好。

但是，这种策略开辟了第二战场，对百事可乐的主战场来说是不利的。位于市场第二位的产品承受不了两个战役。



百事可乐曾经在两个非常好的策略之间徘徊，假如当时公司明确地选择两个中的任何一个策略并坚定地执行它，百事可以更具竞争力。

我们的第三条进攻战原则是，在尽可能狭窄的战线上发动进攻。

然而，后来可口可乐却做出了作为领先者不应该做的事。在抗击百事可乐的挑战数年后，可口可乐突然公开改变配方，与百事可乐的甜味较量。

现在，“正宗货”不再正宗了。仅此一举，可口可乐就削弱了它自己的地位。

问题并不在于是否改变配方。问题在于是否把这种变化公开。多数公司都像可口可乐公司一样，时常对配料做一些小的变动，最显著的是以高果糖玉米糖浆代替蔗糖。

对许多公司来说，产品的“更新换代”是营销生存之道。

可口可乐的与众不同之处正是“正宗货”的地位。在这个变幻莫测的世界，可口可乐的口味是个常量，它使消费者确信自己不会变老。可口可乐包装瓶的撤出已经够糟的了，现在又轮到它的配料了。

“正宗货”的回归

“新可口可乐”（New Coca-Cola）推出不到3个月，遍体鳞伤的可口可乐亚特兰大总部终于认输了，他们宣布“正宗货”会以一个新的名称回归，即“经典”可口可乐（Classic Coke）。

“正宗货”的回归宣告了“新可口可乐”的破产。可以想见，“新可口可乐”很快就会消亡。

观念总比现实更强大。“新可口可乐”的口味的确比传统可乐的好，可是消费者却自有想法，毕竟原有的可口可乐才是正宗的。难道还有什么能比正宗货更好的吗？

观念能影响人的判断力，也能影响人的口味。人脑就是战场。人脑中没有“事实”这一说，只有观念，而观念就是现实。



每一个行业都追求与众不同，但是在饮料行业，人们总倾向于老牌子。看看咖啡和茶及世界上其他历史悠久的饮料的持续流行吧。在葡萄酒、白酒和大众饮品方面，老牌子一般比新牌子要好，比如新可口可乐。“131年，七代人，一个配方。”杰克·丹尼尔斯威士忌是这样宣传自己的品牌的，而它也因此成为世界第七大饮料销售品牌。

如果你想跟消费者头脑中的观念作对，你必输无疑。“施乐”这个品牌在消费者的头脑里是一种复印机，因此，你绝不可能成功地推销“施乐”计算机。

“大众”汽车意味着小型、耐久、可靠，因此，大众汽车的大型昂贵的轿车销路不可能被看好，直至这些大型昂贵车被冠以“奥迪”之名才销路畅通。

可口可乐改变配料就意味着对抗消费者头脑中“正宗货”的观念，后来又把配料公开改回去，就等于承认了它犯的错误。这样，可口可乐把自己在消费者头脑中的地位削弱了。

这也是历史上头一次：可口可乐领先者的地位摇摇欲坠。百事可乐近来将有最佳机会占领可乐市场的顶峰。

选择新可口可乐	55%
选择传统的可口可乐	19%
没区别	26%

在刺激性味道测试中，消费者以3:1的比例倾向于新可口可乐而不是传统的可口可乐。

选择新可口可乐	13%
选择传统的可口可乐	59%
没区别	28%

当消费者们清楚他们品尝的具体饮料后，调查的结果通常有很大的反差。消费者们在这种情况下以4:1的比例倾向于传统的可口可乐而不是新可口可乐。无论是可乐、啤酒还是其他任何饮料，消费者喝的是牌子。尽管实际上不同葡萄酒之间没有实际的味道差别，但包装奢华的昂贵葡萄酒比包装简易的廉价葡萄酒让人觉得味道更好。

咖啡因的挑战

可口可乐在阻击百事可乐的挑战之时，受到了另一个战场的影响。为了顶住七喜汽水“不含咖啡因”的攻击，可口可乐推出了3种无咖啡因的品牌。因此，现在可口可乐拥有8种可乐产品，也制造了一片混乱。可口可乐的8种产品有经典可口可乐（Classic Coke）、新可口可乐（New Coke）、樱桃可口可乐（Cherry Coke）、健怡可口可乐（Diet Coke）、泰波可口可乐、无咖啡因新可口可乐（Caffeine-Free New Coke）、无咖啡因健怡可口可乐（Caffeine Free Diet Coke）和无咖啡因泰波可口可乐（Caffeine-Free Tab）。

显然，可口可乐并没有意识到这些无咖啡因可乐的危险。我们来看一下咖啡的情况，自从无咖啡因可乐畅销以来，咖啡的整体消费水平下降了。



他们永远也不会知道。大众的辉腾（Phaeton，标价为66515~98215美元）一直是个灾难。一个观察家说：“这款车有两大错误，一个是在前架上贴商标、另一个是在车尾贴商标。”

当你沿着延伸线走下坡路时，事情往往是越弄越糟。早在1985年，可口可乐有8种产品，现在有14种，包括可口可乐零点、健怡可乐、可口可乐C2。现在考虑一下那种咖啡味的可乐，这是1996年百事可乐市场考验它是失败的那个产品。

再后来，人们不再喝可口可乐了，因为它含有咖啡因；人们也不再喝不含咖啡因的可口可乐了，因为它不是“正宗货”。

可口可乐配料的改变和不含咖啡因的品牌向亚特兰大总部提出了难题。就算是那些在它的困难时期还在支持它的消费者，在购买可口可乐的时候也困难重重，看看下面这段在冷饮店的对话你就知道了。

“给我来一瓶可口可乐。”

“您想要经典可口可乐、新可口可乐、樱桃可口可乐还是健怡可口可乐呢？”

“给我来一瓶健怡可口可乐。”

“那您想要普通的健怡可口可乐呢，还是要不含咖啡因的健怡可口可乐？”

“真见鬼！给我一瓶七喜汽水得了。”

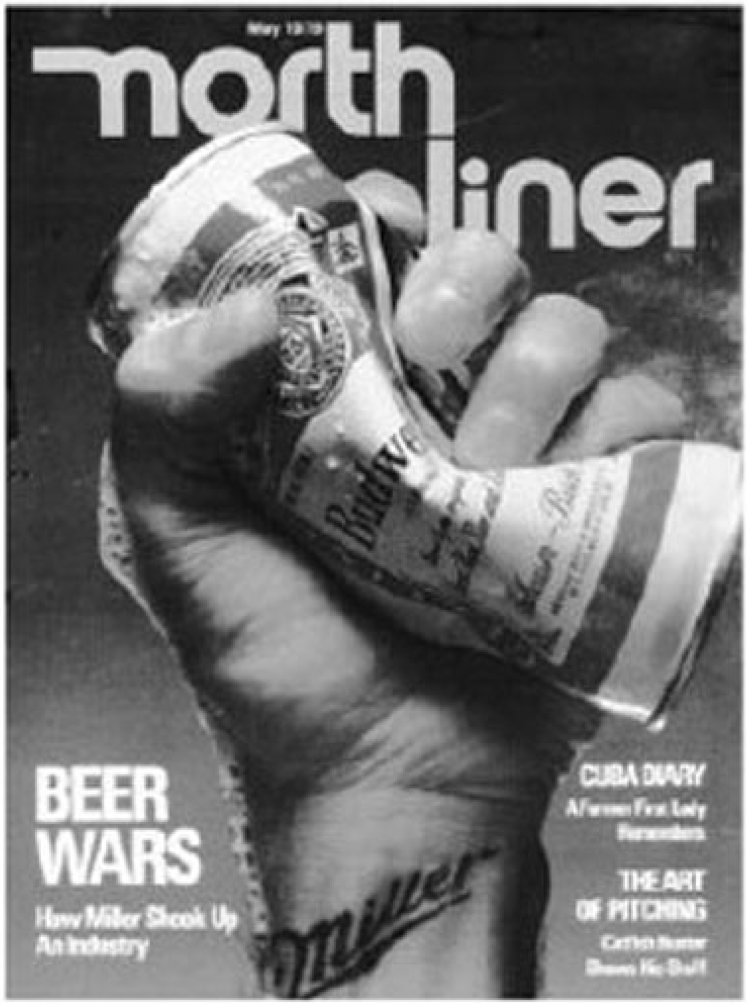


第12章　啤酒战

许多人认为事半足以功倍。虽说跨越一小步比一大步容易，但是在跨越一条大沟的时候，绝不会有人想先跨过一半再跨另一半。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

啤酒商们早就开始运用军事思想了。安海斯-布希公司取得的营销胜利都出自位于总部大楼九层的一间“作战室”，会议室的墙上贴着地图，上面标有黑色的向上或向下的箭头，显示出公司和竞争对手的销售情况。



1979年5月，包括这个杂志的编辑们在内的很多专家预计，在啤酒大战中，米勒一定会超越百威。然而，这个预测并没有实现，具体的原因请看本章内容。

第二次世界大战以来，安海斯-布希公司地图上大部分的黑色箭头都是向上的。

百威啤酒的突破

第二次世界大战后，啤酒业一度陷入低谷。啤酒的头号品牌是喜立滋（Schlitz），它的产地密尔沃基以此名扬四海。

但是，假如你看到过巴利（Paree），密尔沃基就显得不那么有名了。因此，美国退伍军人和参加过国外战争的老兵都开始尝试其他品牌了，主要是啤酒之王百威啤酒。

风水总是轮流转。1951年和1952年，喜立滋啤酒处于领先地位；1953年和1954年，百威啤酒占了上风；到了1955年和1956年，又是喜立滋的天下。

这些年正是关键时期，绝不能只付出一半的努力，因为胜利很可能会属于任何一方，多花几百万美元做广告就有可能决定胜负。然而在这种情况下，许多公司常常无法弄懂，一年内就算是很小的利润差异也意味着巨大的长期优势。

在这种关键时期，对于增加广告预算，最高管理层总是错误地问：“投资的收益如何？”



百威啤酒的成功原因之一在于它的品牌名称。百威，尤其是它的别名“巴德”比喜立滋这个名字要好念很多。同样，喜立滋这个名字也有一些负面的内涵。密尔沃基的孩子们过去经常说：“瓶子里的也许是帕布斯特（Pabst），然而短裤兜子里装的却是喜立滋。”

相反，他们应该问：“我们应该投资多少以确保胜利？”

克劳塞维茨曾指出，战争中胜利和失败的界限有时就在于“战场上胜方和败方在人员伤亡、战俘、炮火损失等方面的微小差异”。

1957年，百威啤酒重新领先，比喜立滋啤酒领先1.5%，并且再也没有被超越。胜败已经很明显。今天，百威啤酒的销售是喜立滋的20倍。

有些业内人士认为，百威啤酒的胜利是因为喜立滋的品质低劣。20世纪60年代后期，喜立滋啤酒的确引起了业内的纷纷议论，因为它开始建造高效啤酒厂，并削减了酿造环节，纯化论者认为这影响了啤酒的口味。

也许真的是这样，但这是喜立滋啤酒在丧失领先地位10年之后的事了。营销历史还有军事史告诉我们，当对手占据上风时，自己的境地就会越来越坏了。富的越来越富，穷的越来越穷。

喜力啤酒的进攻

同百威啤酒的突破相比，喜力啤酒（Heineken）的胜利几乎就没有引起任何伤亡。两者的不同之处在于，百威啤酒的胜利完全以竞争对手喜立滋啤酒的失败为代价，而喜力实际上根本就没有竞争对手。

喜力是第二次世界大战后第一个进入美国市场的主要进口啤酒，并很容易就在市场上找到了立足点，这是一种在没有任何防御的情况下发动的侧翼进攻。但是，喜力最重要的策略还在后边呢。

第三条侧翼战原则是，追击同进攻本身一样重要。

最初几年，喜力一直不断地投入大笔营销资金，特别是在广告上。年复一年，喜力的投资已经超过了同类进口啤酒。

第一个向喜力发起进攻的主要品牌是慕尼黑的罗万布劳啤酒。罗万布劳啤酒的包装极其引人注目，有蓝色、绿色、银色的包装瓶，它发起的浩大的广告战役至今仍为人们所谈论。



一个为错误品牌做的出色广告。

“如果罗万布劳啤酒卖完了……就来一瓶香槟吧。”这个广告很有戏剧性，引人注目，并且过目难忘。但是，对罗万布劳啤酒来说，却全然是错误的。

把啤酒同香槟相比（从“米勒高品质生活”处得来的想法）更适用于喜力啤酒，因为它拓宽了高价位进口啤酒的市场。

罗万布劳啤酒的问题并不在于市场的规模，它迟早会有的，它的问题在于如何同喜力啤酒斗争。罗万布劳啤酒应该发动的是进攻战，

抢夺领地。首先，在进行市场策划之前得先抢占市场。

第二条进攻战原则是，要在领先者优势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。

喜力是一种进口啤酒，这就是它的优势所在，那么它是从何处进口的呢？

从荷兰。这就是喜力的弱点了，荷兰以风车、奶酪和运河而闻名，并非啤酒。

法国的葡萄酒闻名于世，德国的啤酒享誉全球，这在美国消费者的头脑中已经根深蒂固了。罗万布劳啤酒或者其他德国啤酒完全可以利用这一点攻击喜力啤酒。

第三条进攻战原则是，在尽可能狭窄的战线上发动进攻。

罗万布劳啤酒应该在广告中这样说：“您已经喝过了荷兰最好的啤酒，那么现在就来品尝一下德国最好的啤酒吧。”别再想啤酒花、麦芽，还有酿酒专家们精心呵护的400年优质历史了，要把精力放到竞争对手身上，在狭窄的战线上集中兵力发起进攻，找出并利用竞争对手的弱点。

人们会问，既然最好的啤酒是德国酿造的，那么为什么市场上第一大进口品牌却来自荷兰？

营销专家会说，这是因为喜力的营销工作做得不错。虽说如此，这却不是真正的原因。

真正的原因是，喜力成为进口啤酒市场的第一大品牌，占有进口啤酒市场40%的份额，靠的是没有竞争对手。

后来，米勒啤酒公司买下了罗万布劳啤酒商标，开始在美国本土酿造这种啤酒。新罗万布劳啤酒把目标对准了安海斯-布希公司的米克劳啤酒。

安海斯-布希公司毫不犹豫，迅速反击，遏制了罗万布劳啤酒的发展，成功地指责罗万布劳啤酒在广告中运用了欺骗手段，因为它以进口啤酒标价，实际上却是在美国国内酿造的。



如何用宣传自己的本土产品优势来与市场领导者相抗衡的典范便是巴瑞勒通心粉。进驻美国市场三年后，它通过宣传“意大利第一的通心粉”谋得了美国市场占有份额的第一名。真是很不错的成绩，想想它的那些竞争对手吧，有Ronzoni、德国穆勒、Cremette、San Giorgio

等。以前的市场领导者（Ronzoni）属于贺喜食品，一个令人敬畏的市场机器。后来，巴瑞勒的销售额超出竞争者5%~10%。具有讽刺意味的是，与它的品牌相反，巴瑞勒这个产品的生产地在美国俄亥俄州。

罗万布劳作为进口啤酒时，没能抓住“进口酒”这一优势发起进攻。终于在变为国产啤酒时被人拾起自己丢弃的武器向自己开了火。

目前，又有一种德国啤酒开始拾起罗万布劳啤酒丢弃的武器。

它在电视广告中说道：“德语中最著名的词……贝克啤酒（Beck）。”但是贝克啤酒却面临着一些困难。

贝克啤酒来晚了，喜力啤酒已经抢占了市场。同市场上那些德国味十足的名字相比，如喜立滋、帕布斯特、百威、布希、黑尔曼（Heileman）、布拉茨（Blatz）、雪弗（Schaefer）、麦斯特布劳（Meister-Brau），贝克这个名字的德国味少多了。所有这些品牌听起来都是德国味的，却都是在美国酿造的。

然而，尽管贝克啤酒有这些弱势，它现在却在进口啤酒市场中已经位于第三位了，这就是利用领先者弱点的成果。

市场第三位离市场第一位还很远，还无法享受到作为领先者胜利的果实。喜力啤酒遥遥领先，销售额是贝克啤酒的5倍。

美国领先的啤酒公司安海斯-布希公司迟早都要反击喜力的进攻。

安海斯-布希公司的反攻

领先者典型的反应是“我也能”。也就是说，安海斯-布希公司可以同一家欧洲啤酒公司（最好是德国一家公司）达成协议，进口对方国家的啤酒。这是典型的阻击战略，属于第三条防御战原则。

不幸的是，安海斯-布希公司等待的时间太长了，直到1963年，才开始反击喜力啤酒的进攻。

安海斯-布希公司的行动简单却卓有成效。为了对抗对方作为第一家高价进口啤酒的地位，安海斯-布希公司推出了第一种高价位美国啤酒，命名为米克劳，并配以昂贵的包装瓶。当然了，还有昂贵的价格，而这一举措常常被各家公司忽略，这些公司总想二者兼得。

米克劳啤酒在广告中称“米克劳是第一流的”，是乘飞机时的佳饮，是周末休闲的必备饮品。你当然想在周末喝点好的了，不是吗？米克劳获得了巨大成功，赢利丰厚。1980年是其高峰期，拥有了美国啤酒市场6%的份额，销量不仅超过了喜力啤酒，还是所有进口啤酒销量的2倍。

后来，米克劳却开始走下坡路，这是后话了。

米勒公司的崛起

1970年，菲利普·莫里斯公司收购了米勒啤酒公司，使啤酒业发生了巨大变化。

很难想象，那一年米勒公司在啤酒业中位居第七，销量低于安海斯-布希、喜立滋、帕布斯特、库尔斯（Coors）、雪弗和福斯塔夫（Falstaff）。

但是，米勒公司拥有两项优势，即菲利普·莫里斯公司的资金和明确稳定的战略。

米勒公司的目标是百威啤酒。像所有领先者一样，这家“啤酒之王”在顾客群和品种上面面俱到。于是，面对全面展开防御的敌人，米勒公司运用了拿破仑最拿手的战术，袭击敌军中部，即啤酒市场的中心环节。

米勒公司的电视广告是“欢迎来到米勒时间”，米勒时间是为蓝领工人准备的，同白领工人的鸡尾酒时间一样。米勒公司暗示，你工作得很努力，当然值得奖励。

非常喜欢喝啤酒的蓝领工人们做出了响应，但不是很快。米勒公司花了3年时间才使销量上升，而同其他啤酒品牌相比，公司已经为每桶酒投入了将近2倍的广告费。

这种迟缓的广告反应是诸如啤酒、香烟、可乐等个人产品的典型特点。你在饭店或酒吧里喝啤酒时，并不只是为了解渴，还为了做出评价。在公开做出评价之前，你得先对某种品牌自我感觉良好。

一旦“工人阶层”的观念扎下根，米勒就赶超了福斯塔夫、雪弗、库尔斯、帕布斯特和喜立滋，成为全国第二大啤酒品牌。

最后，百威啤酒不得不开始反击了。这家“啤酒之王”的广告是“您辛苦工作后，百威啤酒竭诚为您服务”，这其实是对米勒公司“工作奖励”广告的改版。

米勒公司在蓝领工人群体中的成功有点讽刺意味，因为它最初是面向上流社会的。它的商标标签上写道“米勒高品质生活”、“啤酒中的香槟”。

“高品质生活”？没人把这个品牌叫做“高品质生活”，人们看商标时并不会看上面的内容。人们把这个品牌叫做“米勒”，这是收音机和电视里说的，说“欢迎来到米勒时间”，而不是“欢迎来到高品质生活时间”。

把乡村俱乐部里受宠的品牌打入附近酒吧是轻而易举的，去其他市场却困难得多。问题在于名称，商标内容和啤酒消费者的需求之间的细微差异会使米勒产生大量滞留。

莱特啤酒的问世

1975年，米勒啤酒公司推出了莱特啤酒，并打出了广告“您对啤酒全部的期望……更少”。



在莱特进入市场前一天，我们与美国米勒公司执行官坐同一辆车。“一定要看明天的报纸。”他说道，“我们在尝试你们定位文章中所有建议。”所以，我们第二天看了报纸，上面有一整版的广告宣传第一款低度啤酒的入市，这也许是有史以来最有效的商品发布了。然而，它的名字却成了败笔。从法律意义上讲，米勒酿酒应该保护莱特这个名字，但是它却不能阻止其他竞争者采取相同的名称。所以，为了区分，米勒重新定位其产品为米勒莱特，最终，事实证明这是一个巨大的错误，因为它破坏了米勒高档啤酒的定位。

莱特推出的是经典型侧翼战，它还引起了其他产品向清淡方向发展的潮流，比如说以葡萄酒代替白酒，并且它还严格遵守了侧翼战的原则。

第一，无竞争之地。当时还没有全国性的淡啤品牌，只有一些地区性的和游击性的品牌，并且有的淡啤品牌推出后失败了，加布林格啤酒（Gablinger）就是一个惨败的例子。啤酒消费者非常注重品牌，广告可以做得诙谐轻松，莱特啤酒的广告就是如此。但是，产品不能这样，对于啤酒来说，加布林格不是个严肃的名字。

SCHLITZ
LIGHT

在喜立滋淡啤进入市场时，它占据美国第三大啤酒销售商的位置。喜立滋淡啤的推出不仅仅是一个错误，它的生产线的拉长同样促使喜立滋品牌没落。

第二，战术奇袭。莱特啤酒完全是靠奇袭战胜竞争对手的，它没有进行市场测试，也没有在媒体上大肆宣扬。只听一声枪响，莱特横空出世并迅速席卷全国。喜立滋花了1年时间才做出反应，推出了“喜

立滋淡啤”，而安海斯-布希公司用了2年才推出了“自然淡啤”（Natural Light）。

第三，乘胜追击。无线电波中挤满了莱特啤酒的广告，米勒公司为此投入了啤酒行业中平均4倍于每桶的平均广告费，并且从未退缩。到现在，米勒仍在运用强大的广告攻势继续占有淡啤市场。竞争使得乘胜追击加强消费者头脑中的观念成为必要。莱特啤酒推出3年后，市场上的淡啤品牌多达22种。



“自然淡啤”是一个糟糕的名字，但是这个牌子的啤酒却占据美国啤酒份额的4.2%，排名第5。为什么呢？一个原因在于这是如今唯一一个

有着独特名字的淡啤。也就是说，这不是一个传统啤酒品牌的扩展产品。（阿米斯特淡啤是唯一拥有独特名字的进口啤酒，毫不奇怪的是，它也成为销售额最大的进口啤酒。所以，荷兰喜力啤酒，也就是阿米斯特淡啤的拥有者下一步要做什么呢？当然是喜力淡啤了。

啤酒业中令人注目的淡啤

第一家和莱特啤酒竞争的主要啤酒公司是喜立滋。喜立滋公司全力出击，投入了几乎同米勒公司一样高额的广告费。

喜立滋公司甚至还花了50万美元高薪聘请名人詹姆斯·柯本（James Coburn）。柯本在电视广告中只说了两个词，还有一个词是多余的。

柯本的广告词是：“喜立滋淡啤。”这样，这个品牌开始倾向于品牌延伸策略了。克劳塞维茨说“集中兵力”，可是美国商人们对这位普鲁士将军不理不睬。

结果可想而知。喜立滋淡啤很快就退居与安海斯-布希公司的“自然淡啤”相争上下的地步了。“自然淡啤”是个严肃的名字，但也很拗口。为此，安海斯-布希公司雇用了纠错专家诺姆·克罗斯比（Norm Crosby），让他告诉人们：“要一瓶‘自然’。别弄错了。”

一个品牌名称要是被人拿来开玩笑的话，说明该品牌名称存在弱点。“‘五十铃’是干什么的？”“你的老‘五十铃’怎么样了？”这是关于日本车的两条新闻标题，可想而知，这种日本车在美国前途渺茫。当然了，“自然”很快就落在了后边。



ROCKY MOUNTAIN HIGH

Sold only in the West, Coors beer
is smuggled to the East. Henry Kissinger drinks it.
So does Paul Newman,
though he would abhor the Coors family's politics.

没有任何一款啤酒像库尔斯啤酒一样赢得了大众的喜爱。《纽约时报》的这四页的文章讲的便是它。

还有另外一家啤酒公司也值得一提，这家啤酒公司很有在淡啤市场中获胜的潜力。

这就是位于科罗拉多州戈尔登的阿道夫·库尔斯啤酒公司（Adolph Coors）。它的品牌名称是“库尔斯”，这种啤酒是世界上

最大的用纯净的洛基山泉水酿造的啤酒厂。

库尔斯是最成功的地区性游击公司，其他游击公司还有西北部的奥林匹亚、中西部的“老式”黑尔曼，南部诸州、东部的雷音歌德、雪弗和巴伦坦、纽约州的尤蒂长俱乐部和杰纳西河、匹兹堡的钢铁城。

库尔斯取得了辉煌的战果，它仅在12个西部州销售，却是其中9个州的市场领先者。

许多名人都是库尔斯的消费者，如保罗·纽曼（Paul Newman）、克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood）和杰拉尔德·福特（Gerald Ford），亨利·基辛格（Henry Kissinger）每次去加州都要带上几箱库尔斯啤酒回华盛顿。《纽约时报》称其为“全国最时尚的酿造饮品”。

科罗拉多州的“酷爱”

库尔斯早就是一种淡啤，普通库尔斯啤酒所含热量都比米勒淡啤少。丹佛（科罗拉多州首府）本地人总是爱开玩笑地说“给我来一瓶科罗拉多的“酷爱”。

连库尔斯的包装罐上也写着“美国优质淡啤”。

莱特的问世给了库尔斯一个绝妙的机会，还有解决一个难题的可能。



制造商将库尔斯淡啤投入市场前，“美国优质淡啤”是印在标准库尔斯罐上的商标。此后，这个标志莫名其妙地消失了。

这个难题就是，全国性知名品牌强大的电视广告攻势对地区性的品牌如库尔斯造成的压力。啤酒公司的数量日见减少。禁酒令解除后，美国的啤酒公司曾多达786家，而今大只剩下了40家。

纽约曾有121家啤酒公司，而今天只有1家了。芝加哥也曾经有45家啤酒公司，今天1家都没有了。

1960年，前6名的啤酒公司共占有37%的市场份额，而今天已占有92%的份额了。

对于库尔斯来说，压力是巨大的，库尔斯要成为全国性的品牌，还要充分节省全国性的广告费用。莱特的问世创造了这个机会。克劳塞维茨说：“在正确的时刻把力量用于对付正确的敌人，会产生更大的威力。”


The pioneers.
The pioneer in light beer.

在库尔斯淡啤投入市场之前，我们与它的经营者沟通过，我们的建议是：不要将一款淡啤投入市场，相反，学习利用米勒公司生产莱特啤酒的经验。定位现有的库尔斯品牌为最初的淡啤，采用西部意象和主题“原创淡啤。”

随着莱特的成功，库尔斯可以跟着到达顶峰，而后利用莱特实力范围内的弱点致胜，这也是进攻战的关键性原则。换句话说，库尔斯有机会从游击战转入进攻战。

对公司来说，最困难的作战行动莫过于改变方向。因为这意味着对于员工、经销商、批发商的不稳定性，而这些人员已经习惯了严密的时间安排。在必须改变方向的紧要关头，商战原则可以帮助你解决面临的问题。

库尔斯严阵以待，随时准备夺取“原创淡啤”的宝座。还有一种更有诗意的表达方式“淡啤的开拓者”，我们在1978年就向库尔斯的销售管理部提过这个建议。

“开拓者”的说法是利用了库尔斯的西部传统，位于洛基山的地理资源，甚至还有其创始人及其家族的粗犷个性。

在那个年代，库尔斯几乎没有做过任何广告，淡啤被藏在了深闺。这次莱特挑起了战斗，就给了库尔斯一次完美的机会，揭开了成功的面纱。

但是，库尔斯另有想法，推出了库尔斯淡啤，这是对市场上其他23种淡啤的一种仿效。推出的理由是“公众并没有把库尔斯和它长期的淡啤历史联系起来”。问题在于，关于这一点，根本没有人告诉公众。谁会看商标上的内容呢？库尔斯淡啤的商标上除了“美国优质淡啤”字样，还有“库尔斯盛宴”。亨利·基辛格甚至可能都不知道“盛宴”是库尔斯的商标名。

现在，库尔斯投入2项广告计划，以2种品牌进军全国。除米勒公司外，只有库尔斯能在一个商标名下推出2种主打品牌。

莱特的弱点

若是在印刷品泛滥的世界，莱特作为低热量啤酒来说是个很不错的名字。对米勒公司来说，不幸的是，我们生活在广播泛滥的世界。

在收音机和电视上，声音比文字更重要。尤其是啤酒消费者的常去之处是酒吧，在那里品牌的声音至关重要。

“服务员，给我来瓶莱特。”

“是哪种？是‘莱特’，还是‘淡啤’？”[1]

“管它呢，是米勒的就行。”

再后来，莱特变得更有名，“是米勒的就行”开始指米勒莱特，而不是“米勒高品质生活”。

电视广告中称“米勒公司的莱特啤酒”，却并没有起多大作用。啤酒罐的正面根本没有出现“米勒”的字样，只有“莱特”。罐子侧面才有一个很小的米勒商标，用小字写着很普通的“米勒啤酒公司，密尔沃基，威斯康星州”。

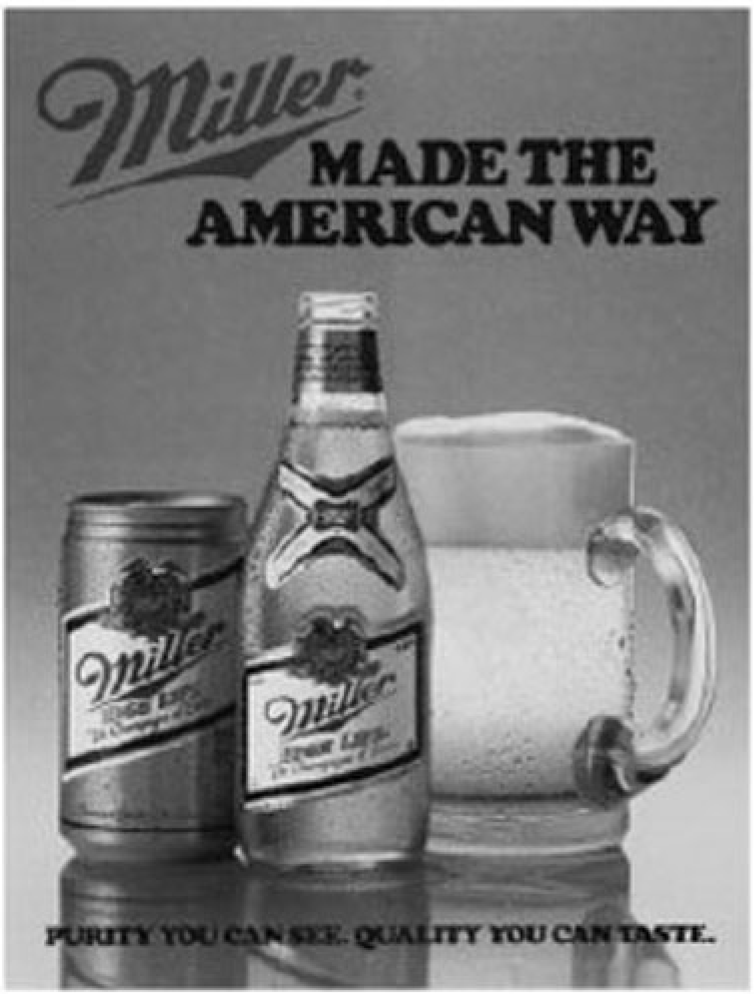
一个名称无法支撑两种不同的产品，米勒迟早会为其莱特的错误付出代价。

实际上更晚些时候，“高品质生活”付出了代价，而不是“莱特”。1979年，即莱特推出4年后，“米勒高品质生活”已经到达了峰顶，销售仅比百威啤酒低21%，此后开始下滑。

[1] 英语中，“莱特”（Lite）与“淡啤”（Light）的发音相同。——译者注

“高品质生活”的衰败

“米勒高品质生活”以先慢后快的速度开始衰败，逐渐比百威啤酒低32%、40%、59%，最后，1984年比“啤酒之王”低了68%。这就是说，百威啤酒的销售已经是“米勒高品质生活”的3倍。



很多米勒公司用来拯救其品牌广告的主题之一是“走美国路”。然而，多数喝啤酒的人都把啤酒与德国酿造联系在一起。这也是为什么美国最成功的啤酒品牌都有着德国名称的原因。

“米勒高品质生活”彻底失败之时是在1983年，米勒莱特超过了它。现在，米勒确实是指莱特了，不管是在销售点还是在酒吧。

新闻界似乎给难住了，《纽约时报》在一篇典型的描述“高品质生活”面临的困境的报道中称“米勒解开了啤酒之谜”，似乎没有人想到过这两种品牌之间的联系。

从军事角度讲，米勒公司是从侧翼向自己发动了进攻。它的两种产品使用了同一个名称（也许只是偶然），这种侧翼进攻不仅没有削弱百威啤酒的地位，反而削弱了自己的地位。波果（Pogo）说：“我们遭遇的敌军不是别人，正是我们自己。”

位于俄亥俄州特伦顿的崭新的米勒啤酒厂投资4.5亿美元，但从未生产过一桶啤酒，成了侧翼进攻自己这一错误的沉默的见证。

你要是想侧翼进攻自己的话，后果只有两种可能。要么就是你成功地从侧翼袭击了自己，像米勒公司一样摧毁了自己的基础品牌；要么保护了基础品牌，却使此次侧翼行动以失败和高昂的代价告终。

品牌的延伸就像玩跷跷板，一个名称不能代表两种不同的产品，就像在跷跷板上，一个人上去了，另一个人就要下来。

品牌的延伸就像诱人的陷阱。短期内，品牌延伸通常总是成功，就像米勒莱特一样，还有健怡可口可乐。但是以长期看来，品牌延伸

通常都是以失败告终。

这种情况就像喝酒一样，从长远的观点看，酒精会使中央神经系统消沉麻痹，而在短时间内，酒精就像健怡可口可乐一样让人感到兴奋愉悦。

然而，米勒公司似乎没有察觉它的两种品牌啤酒的联系。为了挽救“高品质”品牌，米勒公司就像一些当事人常做的那样，解雇了它的广告代理商，进行了公开审判，罪名为渎职罪。

新的广告代理商迅速推出了“米勒已融入美国人的生活方式”。哪种米勒呢？是莱特还是“高品质生活”？电视广告中没说。广告中演员给人们展示其啤酒罐，可没人去看上面的文字，电视广告提示也没有。

米勒公司进退维谷，它不愿意说出“高品质生活”，因为这不适合工人阶层。有谁愿意挤在吧台前，高叫“给我来瓶高品质生活”呢？

米勒公司的行为和后果足以作为前车之鉴。

轻兵旅的冲锋

啤酒公司前仆后继，沿着米勒公司的老路纷纷倒下。

除了喜立滋和喜立滋淡啤、库尔斯和库尔斯淡啤，啤酒巨头们又推出了米克劳和米克劳淡啤，诸如此类。

我们现在来看一下这些向自己发动侧翼进攻的勇士们的后果。

喜立滋淡啤是淡啤中的第二大品牌。按照常理，喜立滋拥有巨大的领先优势，事实却不尽然。1976年，即喜立滋淡啤推出的当年，仅喜立滋啤酒的销售量就达2400万桶，而今天喜立滋和喜立滋淡啤加起来销售还不到300万桶。真是一次绝妙的侧翼进攻，两个品牌都被自己摧毁了。

就算取得一定的成功，长期的结果也好不了。以曾经成功的库尔斯淡啤为例，库尔斯淡啤问世的当年销售160万桶，并且每年递增，1984年到了450万桶。目前，库尔斯淡啤是仅次于米勒莱特的第二大淡啤品牌。

真是棒极了。可是普通的库尔斯啤酒呢？其销售一直在下跌。能指望库尔斯淡啤的侧翼行动给普通库尔斯啤酒带来什么好处呢？

事实上，1976年，库尔斯啤酒只有一种品牌，投入200万美元的广告费，占领了12个州，那时它的销量反而更大。而1984年，库尔斯啤酒在44个州投入3300万美元的广告费，推出两种品牌，销量反而更小。又是一个断绝自己财路的例子。



正如库尔斯淡啤的销售额增加，而标准库尔斯却下降一样，如今，库尔斯淡啤以4：1的比例超过标准库尔斯。

米克劳也重蹈米勒公司的覆辙。米克劳淡啤推出3年后，普通的米克劳啤酒销量开始下跌，并逐年递减。结果也是解雇了广告代理商。

次年，米克劳淡啤也开始衰退，停滞不前。这两种品牌4年内相继衰败，很难证明品牌延伸有什么好处，也许反而更糟。

再以百威啤酒和百威淡啤为例。安海斯-布希公司还很幸运，因为相比之下，百威淡啤比较令人失望，迄今为止，百威淡啤从未超过“啤酒之王”的10%，安海斯-布希公司并不是没有努力过，公司每年为百威淡啤投入5000万美元的广告费，这已经是其基础品牌每桶的9倍了。



虽然花了一些时间，然而同样的情形也发生在了百威啤酒的身上。正如百威淡啤销售额增加时，标准百威却在下降。百威淡啤在2001年超过标准百威，现在以37%的销售额遥遥领先。

百威啤酒继续高速行进，销量超过第二位的品牌米勒莱特2.5倍，这和百威淡啤的伏击无关。

其他啤酒品牌的情况如何呢？没有证据可以表明其他品牌采纳了我们书中关于品牌延伸的评论。恰恰相反，它们仍在继续推出淡啤品

牌。



正如你也许曾预期的那样，库尔斯特种金啤在市场中难寻踪迹，尽管库尔斯淡啤现处于是美国啤酒销售的第3位。为什么营销人员不能适可而止呢？我们猜，他们也许是沉迷于推出新产品的兴奋感或是以此为个人做功绩。啤酒产业真的需要这些延伸产品吗？啤酒的人均消费在最近20年确实下降了，从1980年的6.6升到如今的5.7升。

信仰者们在最后审判日聚集在山顶上，等待世界末日的到来，他们不会因次日的到来而动摇信仰，下山而去。次日的到来只会让他们

感到上帝的仁慈之心，带着增强的信仰下山而去。

啤酒滞销时，啤酒公司不会从市场上撤走，不会怪罪其品牌名称。啤酒公司只会责怪产品本身或者广告。这证明了“事实验证一切”的信仰根深蒂固。人们猜测：“总有什么地方出了问题，不是啤酒的口味，就是广告的创意。”

乔治·桑塔亚纳（George Santayana）说：“忘记历史的人注定要重蹈覆辙。”[1]

[1] 乔治·桑塔亚纳（1863——1952），西班牙裔美国哲学家和作家。——译者注

重兵旅的冲锋

目前，啤酒业正在犯着同样的错误，加速向相反的方向前进。重兵旅的头一批候选者是“米克劳经典黑啤”（Michelob Classic Dark）和“库尔斯特种金啤”（Coors Extra Gold），二者都陷入了经典的“品牌延伸”陷阱中。

特别是库尔斯，它的头脑更应该清醒一下。第五位的啤酒公司无法支撑两种全国性的品牌，更别说三种了。



第13章　汉堡包战

不要相信有没有流血牺牲的战争。如果血战是一种恐怖的场面，那么它只会让人对战争更加敬畏。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

1984年，仅麦当劳（McDonald’s）一家就投入了超过2.5亿美元的电视广告费，相当于几乎一天就是68.5万，一小时就是2.9万。它必须卖掉多少汉堡包才能收回如此巨大的投资。

这么一个庞大的企业是如何起步的呢？故事得从咖啡店讲起。在美国，这种咖啡店在任何乡村和城市都很常见。

这种咖啡店通常夫妇二人开店，一个柜台和六七张桌子就足矣。店里出售食品和饮料，有火腿和鸡蛋、熏肉和生菜三明治，还可能有圣代冰淇淋，当然还有汉堡包、吉士汉堡包或者炸薯条。

每个城市的咖啡店都有自己的特色，费城的特色是吉士肉排汉堡，波士顿是蛤汤，在南方地区是玉米粥。商战使这些竞争者开展游

击战，各自严守自己的地盘。（第一条游击战原则是，找一个细分市场，要小得足以守得住。）

走进麦当劳

自雷·克拉克（Ray Kroc）在伊利诺伊州的德斯普兰斯创办了第一家麦当劳以来，这一行业在短期内得到迅速发展。

克拉克成功地向地区性的咖啡店发动了进攻，并迅速把业务扩展到全国范围。

在那个年代，咖啡店出售几乎所有方便、简易、廉价的食品。从军事角度看，这种战线拉得太长了，也因此而显得薄弱。

克拉克要做出的决定显而易见，他袭击了咖啡店战线的中部区域。咖啡店菜单上最常见的是哪种食品？当然是汉堡包和它的近亲吉士汉堡包。



麦当劳的第一个店开得很成功。不幸的是，潜在的竞争者没有亲自去观察，等到麦当劳已经牢固树立了自己在市场中的地位，他们才推出与之竞争的连锁店。所以说，为了封杀竞争者，你应当及早行动。

克拉克的汉堡包连锁店由此诞生，他根本没有竞争对手（除了那些弱小的咖啡店），再加上他雄心勃勃，很快就把连锁店扩展开了。他甚至以高额利息贷款来完成他的梦想。

早期的这种扩展为麦当劳的成功奠定了基础，并使麦当劳占领正在发展中的汉堡包业成为可能。今天，麦当劳的销售超过了汉堡王（Burger King）、温迪斯（Wendy’s）和肯德基的总和。

麦当劳一直都采用它最早的那个商标——金色的拱门（the Golden Arches），汉堡王却花费数亿元推出了其经典的斜体形的“汉堡包”商标。汉堡王想用商标和字体与麦当劳竞争吗？我们不知道，你知道吗？花费钱财改变你的制服，不如花钱给你的军队配备更多武器。

对于麦当劳的成功，营销专家们总是说应归功于其公司严格的制度和程序、对卫生的严格要求以及对经销商在“麦当劳汉堡包大学”进行的严格的培训。汉堡包大学的每个毕业生都获得“汉堡包学士”学位，并“辅修炸薯条”。

这些都是兵力原则才能带来的领先者的特权。麦当劳是领先者，因为它第一个站在了汉堡舞台上，并通过迅速扩展自己的势力而继续领先。

仅仅烤制出更好的汉堡包是无法成为汉堡业的领先者的，但是就算麦当劳烤制不出更好的汉堡包，也能保持领先者的地位。因为领先者的地位让它有充足的时间改正任何错误。

在20世纪70年代，麦当劳在一份机密文件中坦率承认，根据民意测验，“汉堡王的质量被认为比麦当劳高出许多”。

新闻界总是试图寻找市场领先者成功的秘密，结果使营销界的神话越来越多。从情感上讲，我们似乎不愿意接受这种解释，即麦当劳成功；就因为它是第一个连锁汉堡店。更让人满意的解释是汉堡包大学立了汗马功劳，或者是麦当劳叔叔，再或者是电视广告里那些蹦来跳去的演员。

优秀的领先者不会阻止这些想法，而是会鼓励。他们知道高昂的士气能创造出动量，一个获胜的军队才会再次凯旋。

以饰演巴顿将军的乔治·斯科特的话来说：“现在我们有世界上最好的食物、最精良的装备、最佳的士气，还有最棒的士兵。你知道吗？天哪，我还真可怜我们要对付的那帮杂种。”

这就是领先者的地位，而不是战略。领先者对员工说：“没有你，我们一事无成。”

而自以为是的战略家说：“没有你，我们也行。”

销售经理仍在混淆两种看法，而这对领先者构不成威胁。领先者地位和战略的区别总会腐蚀“哈迪斯”（Hardees）、“汉堡厨师”（Burger Chef），还有汉堡战中其他游击公司的想法。

营销神话制造了错误的幻觉。比如，假如我们能烤制出比汉堡王更好的汉堡包，或者提供比麦当劳更优质的服务，我们就能……这种白日梦仍在继续。

汉堡战就像其他商战一样，产品只是承载战略的工具。你不能从更好的角度思考问题，只能从差异上进行思考。

汉堡王的策略

第一家用有效的策略向麦当劳发起进攻的连锁店是汉堡王。

麦当劳成为全国最大的快餐连锁店后不再处于进攻地位了，而是处在了防御地位。运用进攻战略的机会落在了第二位的连锁店的身上，即汉堡王。

第二条进攻战原则是，要在领先者优势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。麦当劳的强项是汉堡包——标准统一、服务快速和价格低廉。

就像其品牌中最顶层的“巨无霸”汉堡包的广告中说的，广告词通常一气呵成，是这样：“两个纯牛肉饼独特的芝麻圆面包撒上调料生菜干酪泡菜和洋葱。”（在印刷品广告中，麦当劳还在广告词上加了一个很小的“TM”字样，表示注册商标。）

麦当劳优势中的弱点是什么？显然是麦当劳用来快速输送廉价汉堡包的流水线系统。如果你想要点特殊的食品，就得等在一条单独的服务线上，等服务员回到制作间，摆弄那套系统。



“我选我味”是汉堡王为了与麦当劳相区分采用的标语，然而弱点似乎盖过了优点。一个快餐店最不该做的事情便是放慢它的服务节奏，而定制汉堡却不得不慢下来。

在20世纪70年代初，汉堡王针对麦当劳的弱点制定出一种策略。汉堡王打出广告：“选择你自己的方式，没有泡菜，没有调料。”或者你想要什么就有什么。

就像广告中承诺的那样，你在汉堡王点餐时，如果想要点特别的食品，不会感觉自己像被遗弃者一样被别样对待。

汉堡王的销量证实了其策略的正确性。“我选我味”的标语成功地在服务和调味品方面将两家连锁店区分开来。同时，麦当劳受到了

夹击，因为它无法更换那些精心调制好的系统，也无法赶超汉堡王的承诺。

这是一种极好的进攻策略。问问你自己：防御者能在不削弱自己地位的条件下赶超你吗？

优势通常也是弱点，但是你得找到优势中的漏洞。

麦当劳的炸鸡

20世纪70年代，麦当劳增添了鱼肉、烤肉、煎蛋等。这是麦当劳的品牌延伸时期，它寻找各种方法吸引新顾客，提高销售量。

尽管这个目标很诱人，但也很危险。战线拉长，中部就会薄弱。另外，如果人们想吃炸鸡，为什么不去肯德基呢？

麦当劳推出了两大类新产品，即麦香鸡和肉排，结果全部失败。

接着，麦当劳又推出了麦乐鸡块，获得了成功，增加了麦当劳的销售额。可是，新的鸡肉产品需要大量的工艺及上百万的广告投资。

令人诧异的是，肯德基没有对麦乐鸡做出相应的回击。直到8年后，肯德基才推出了自己版本的炸鸡块。当然了，名字也只是很简单的“鸡块”。

如果不是不断地增加新食谱以扩充自己的品牌，不知道麦当劳会变成什么样。幸运的是，还有一个专门出售汉堡的品牌，就像最初的麦当劳一样，那就是纯粹汉堡连锁店，它叫In-N-out位于加利福尼亚以及一些西部的州。它只出售汉堡、薯条还有饮品，但是它平均的销售额高于麦当劳。

第三条防御战原则是，要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。肯德基浪费了8年的时间，在这8年中，它完全可以利用麦当劳的广告把生意夺过来。

蛋塔和麦乐鸡这两种品牌延伸策略是有区别的。

早饭时间是汉堡店的停业时间，对汉堡店来说，早餐供应是很好的战略。午餐或晚餐品种，如麦乐鸡，占汉堡连锁店销售额的很大一部分。因此，为什么还要花费上百万美元让顾客点麦乐鸡，而不是“巨无霸”汉堡包呢？

不管是麦当劳还是其他连锁店，都没有仔细考虑它们的产品的区别。每家都有3种类型的产品：一种是需要做广告的产品，一种是需要销售的产品，还有一种是需要盈利的产品。

只是为了出售或盈利，甚至大量盈利，而对一种产品做广告，是一种浪费的行为。

电影院会为它所出售的爆米花做广告吗？当然不，它只对所播放的电影做广告就可以同时在爆米花和饮料上盈利。

汽车经销商为汽车做广告，却不希望以这种方式卖掉汽车，因为他们真正的利润是在汽车的传动装置、动力制动器、调幅/调频收音机，还有其他一些零部件。

一般来说，一家汉堡连锁店为其汉堡包做广告，附带出售炸薯条，并在软饮料上赢利。这种模式只是利润的底线，如果孩子们把你店里90美分的可口可乐喝个够，你几乎就有条件应付任何情况。



麦当劳丰富了自己的菜单，所以如今的麦当劳也是另一个咖啡馆，而这就给了对手利用简单的产品聚焦方式就能对它进行打击的机会。

多家公司最大的错误是，混淆了应该销售的产品和应该做广告的产品。只要顾客到了你的店里，你向他提供什么食品都无所谓。但

是，对同样的产品做广告却是个极大的错误，这也许会削弱你的地位。

出售鱼肉三明治是一回事，给鱼肉三明治做广告是另一回事，尤其是如果广告涵盖的产品削弱了你的汉堡包的地位则更是如此。

麦当劳是以汉堡包进攻咖啡店战线的中部起步的。假如麦当劳把自己变成了像咖啡店一样出售所有食品的连锁店，那就太有讽刺意味了。

汉堡王说：“我们也是。”

随着20世纪80年代的来临，汉堡王开始模仿他人的经营。汉堡王的一位经理说：“我以前从没有听过这么多关于竞争者的情况。麦当劳做的事情，我们也做了；麦当劳没有做的，我们也不做。”

汉堡王不断推出各种短期品种的三明治，从牛肉意大利干酪到烧牛肉，更别说火腿和奶酪、脱骨炸鸡、炸鱼片和牛排了。上述那位经理说：“我们迷失了自我，看不清自己的本质。”

经销商们没有被打动，他们不断提醒管理部门，公司的名称是“汉堡王”，而不是“三明治王”。

汉堡王甚至还模仿麦当劳的另一特色，并起名为“魔幻汉堡王”，想吸引孩子们和他们的父母。





“烤而不炸”是汉堡大王进行的最好的竞争战略，这个公司应该长期地坚持下去。而且，它应该进一步强化这个概念，甚至把“汉堡王之家”改为“烤汉堡之家”。

到1982年，汉堡王的销售速度开始放慢，那年它的税前利润只提高了8%。相反，麦当劳的税后利润上升了15%。

对待产品是一回事，而对待利润是另一回事。最后，总公司派了一位从皮尔斯伯里来的专家负责业务。他取消了一部分稀奇古怪的三明治，但是最大的改变还是在广告上。

汉堡包大战

汉堡王又开始袭击麦当劳战线的中部，这就运用了经典的进攻战略，即攻击战线拉得过长的领先者的固有弱点。

汉堡王的进攻战略中，一个广告产生了绝佳的效果，广告里暗示：同麦当劳相比，汉堡王的汉堡包的味道更好，因为它的汉堡包是烤的，而不是炸的。

“烤而不炸”的口号一打出，立即吸引了公众的注意力，麦当劳的律师们也迅速提起控诉。

这对汉堡王来说非常有利，麦当劳激烈的反应把战役打到了全国3家电视网、10多家电视台和报纸上。

汉堡王的销量飞升，比前一年利润上升10%，而麦当劳只有3%，也许数目并不大，但是基础很广，战斗激烈且开销庞大。

虽然汉堡王无法赶上麦当劳的广告预算，但也筹措了1.2亿美元的广告经费。

汉堡王正在忙于发动进攻的同时，另外一家连锁店也在运用不同的商战战略。

从侧翼进攻麦当劳

肯德基的一位前副总裁创办了温迪斯，直到1969年，温迪斯才建立起了老式的汉堡包业务。

尽管起步晚，温迪斯通过侧翼进攻策略，很快占领了汉堡包的成人市场。温迪斯把目光投向成人，提出在舒适的环境中提供适合成人的食品。在温迪斯，没有给孩子们提供的免费气球和帽子，顾客可以选择自己的方式，比如“没有泡菜，没有调味品，没有孩子”。

温迪斯最小的汉堡包重2.3两，为方形，4个角伸到了面包外面。

温迪斯打出的广告是“热而多汁”，使公众开始有了成人的汉堡包的意识。广告中说，温迪斯的汉堡包会让你用掉“许多张餐巾纸”。

你不会让孩子吃这种汉堡包的，因为后果是你回家后不得不给孩子们换掉弄脏的衣服。

很快，温迪斯的利润几乎到了快餐店平均利润的2倍，紧逼汉堡王。实际上，温迪斯的单位利润率超过了汉堡王。

随后，温迪斯的电视广告中出现了80多岁的老人克拉拉·佩勒（Clara Peller），再没有别的广告词能如此激发公众的想象力了，

这句广告词是："牛肉在哪儿？"

"牛肉在哪儿"使温迪斯的销售到1984年增长了26%，这是头一个在数年内成为流行语的广告词。连沃尔特·蒙代尔（Walter Mondale）和其他一些名人都会说。



当克莱拉·佩勒死后，温迪斯就停用了"牛肉在哪里"的口号。我们认为那是错误的，一个好的定位永远也不会过时。"一颗永流传"（这个口号有57年历史），"万宝路郊野"（这个口号有51年历史）以及"永不停止的发动机"（这个口号有33年历史）。

使温迪斯销量上升的更重要的原因是，这条标语抓住了温迪斯的战略核心，即适合成人的更大的汉堡包。

温迪斯下一步的行动证明是战略影响广告，而不是广告影响战略。同一作者、同一设计师、同一制片人、同一导演开始制作"部分

就是部分”的广告。这个广告击中了竞争对手的鸡肉制品是采用经过加工的鸡肉的弱点。温迪斯提出供应“百分之百的自然脱骨鸡胸”。

温迪斯的鸡肉制品最终还是退出了，麦当劳有此先例。发生什么事了？什么也没有。

温迪斯应该改回牛肉制品，请回克拉拉·佩勒。在侧翼进攻中，追击同进攻本身一样重要。

低价位游击战

如果不提及“白色城堡”（White Castle），汉堡战的论述就是不完整的。



白色城堡今天仍然存在，它以游击战术的方式向我们展示了小公司的力量。每个点的销售量是每年1308300美元。

“白色城堡”于1921年创建，位于靠东北和靠北的中西部，拥有170家小型连锁店，经营方式多年来一成不变。

一位顾客说：“现在世界上没什么一成不变的东西了，可是每当我去‘白色城堡’时，总能见到我5岁时吃过的那种汉堡包……都过了35年了。”

支持者把“白色城堡”的汉堡包叫做“时光滑板”，其原因不言而喻，能激发怀旧情绪的汉堡包自有它的吸引力。

尤为突出的是，在经济大萧条时期，每座这样的“白色城堡”每年收入仍为128万美元，甚至比麦当劳还高。

第二条游击战原则是，不管你多么成功，也不要使自己的行为像一个领先者。“白色城堡”没有蛋塔，没有特大汉堡包，没有4种馅的派，也没有汉堡包大学。

销售汉堡包的方式很多，只要你的策略得当就行：“白色城堡”也因此能同比它强大的竞争对手和平共处。



第14章　计算机战

在战争中，出于仁慈之心而犯的错误是最严重的。

——卡尔・冯・克劳塞维茨

计算机业的可口可乐是IBM（美国国际商用机器公司）。这位“蓝色巨人”的防御策略比“红色巨人”[1]更胜一筹。

IBM总是不断地把对手击倒在地。初学商战的人们没有理由对此加以抱怨，因为在IBM可没有“仁慈”这一说。

“和平共处”不是IBM的思想。如果有必要，IBM总是毫不犹豫地击倒对手。在你批评IBM的做法之前，先得了解一下计算机战的性质。从IBM历史上的几个重要事件来看，若不及时使用兵力，公司将会付出惨重代价。

对待竞争对手，不应给它喘息之机。要知道：放虎归山，必有后患。

斯佩里·兰德公司对阵IBM公司

1943年，宾夕法尼亚大学的一位老师和研究生研制出了第一台电子数字计算机，将其命名为“ENIAC”，即电子数字积分器与计算器（Electronic Numerical Integrator and Calculator）的简称，这台30吨重的怪物运算速度比最快的模拟机快1000倍。

那位老师名叫约翰W.莫奇利（John W.Mauchly），研究生的名字是J.普莱斯普·艾克特（J.Presper Echkert）。他们把公司出售给了斯佩里·兰德公司之后又研制了其他计算机，其中包括著名的1950年研制成功的“UNIBAC”计算机。

1953年，斯佩里·兰德公司的Univac分公司推出了世界上第一台商用计算机，卖给了美国人口普查局。

几年后，IBM加入计算机市场，参加了计算机大战。至关重要的是，这场战斗决定了20世纪最重要的产品发展的控制权。

这是由两家还相对较小的公司的一次短时间的小冲突决定的。双方都有自己的优势，斯佩里·兰德公司拥有技术领先优势，而IBM在办公用品市场有绝对的优势。



我们错了，是雷明顿·兰德公司而不是斯佩里·兰德公司。1955年雷明顿·兰德公司与斯佩里融合成为了斯佩里·兰德。在1979名字又变成了斯佩里公司。而斯佩里又于1986年与宝来公司合并成为了优利公司。这多次的更名不仅对品牌的权威性有所损害，也使得很多作者感到疑惑。

战斗结局很难预料。然而结果取决于初期的艰苦努力和兵力原则的正确运用。

IBM获胜，取得了领导地位，并一直盘踞在那里。商战可不是篮球比赛，两支队伍比分可以交替领先。

商战更像军事战斗。克劳塞维茨说过："战斗过程更倾向于均势的缓慢变化，而不是像那些被虚假描述误导的人常设想的那样来回振荡。"

大多数营销人员都没有机会参加像20世纪50年代IBM和斯佩里·兰德公司之间最初的那场战斗。如果你真的有这种机会，别忘了克劳塞维茨的话："指挥官在第一场战斗中倾尽全力，并努力以此赢得最后的胜利。"

对优秀的商业将领来说，他所关注的应该是尽早在战斗中确立自己的优势地位。就像下象棋一样，在开始阶段赢得一个小卒，往往就能保证最后的胜利。

在对斯佩里·兰德公司的战斗中获胜后，IBM巩固了它的战果。虽然不断有其他公司闯入计算机市场，IBM仍能年年占据计算机市场60%~70%的份额。人们把计算机业的这种局面称做"白雪公主和七个小矮人"。

20世纪70年代初，其中一个"小矮人"第一次向IBM堡垒发起了全力进攻。然而，它非但没有对IBM构成威胁，战斗场面反而像是1854年巴拉克拉瓦战役的重现。

单靠模仿领先者是无法成功的，然而很多公司总是执迷不悟，他们总是先找出IBM怎么做，然后加以模仿。美国无线电公司甚至雇用了IBM以前的经营主管来管理自己的计算机运营。

要想获胜，只有把领先者的策略完全推翻。要么找出领先者优势中的弱点，要么进行侧翼进攻，要么打游击战，要么集中自己的兵

力。

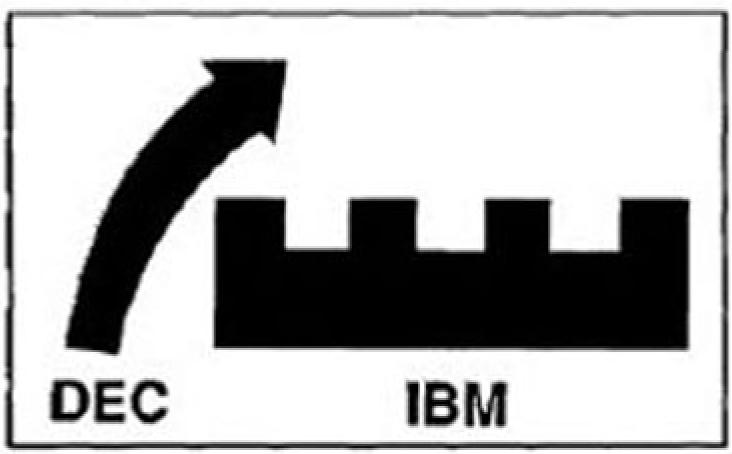
美国无线电公司和通用电气公司被“蓝色巨人”的巨浪吞没后，就轮到剩余的5个竞争者了，它们合称“BUNCH”。下一个能对IBM造成威胁的是谁呢？显然，这几个都不是。

[1] 指可口可乐。——译者注

美国数字设备公司对阵IBM：第一轮

正当各大公司绞尽脑汁企图从IBM的大型计算机生意中分一杯羹时，一家刚刚诞生的小公司赢得了计算机市场的重大胜利。这就是美国数字设备公司（DEC），它运用的是经典的侧翼进攻战略。

IBM生产大型计算机，DEC生产小型计算机；IBM面向最终用户，DEC面向OEM（原始设备制造商）；IBM供给软件，DEC则假装不知道计算机软件为何物。



美国数字设备公司在低端领域对IBM进行了侧面攻击。

这正是大众汽车和其他一些公司所运用的侧翼战策略。

1965年，DEC推出了PDP-8，这是其小型计算机系列的第一种机型。这些小型计算机产品后来在科学研究、教育、工业控制和医疗领域得到广泛应用。

随后，IBM却犯了一个罕见的错误。它没有及时回应DEC的进攻。而第三条防御战原则是，要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。

领先者在低价领域更容易遭到侧翼进攻。IBM的自大影响了它的判断力，它觉得，若没有IBM的软件和技术支持，有谁愿意买那些廉价、没有什么油水的小型计算机呢？



DEC成为世界上第二大计算机公司。如果你只模仿领先者，那么你不可能变为第二，只有做为领先者的对手，你才能成为第二。这对于很多

市场来说是个普遍的原则。

实际上，成千上万的公司都想买，而且真的买了。DEC的小型计算机的销量以火箭般的速度飞涨，DEC成为股市的宠儿，其销量几乎突破40亿美元大关。

惠普公司（Hewlett-Packard）、通用数据公司（Data General）、霍尼韦尔公司以及其他一些公司都一窝蜂地加入生产了小型计算机的行列，惟独IBM没有。直到1976年，这位“蓝色巨人”才第一次推出了小型计算机系列，进入小型计算机市场。

但是即使IBM也浪费不起11年的努力，时间是无法弥补的。IBM在小型计算机市场的份额从未超过10%，而DEC则继续以40%左右的市场份额控制这个市场。

20世纪70年代末，计算机世界再次发生变化。苹果公司（Apple）、无线电广播公司（Radio Shack）和“海军准将”公司（Commodore）这些年轻的后起之秀给计算机字典里添加了个新词：个人计算机。

这一幕就像圣经中牧羊人大卫对巨人葛利亚的战斗一般地展开了。

美国数字设备公司对阵IBM：第二轮

当整个计算机工业从8位微处理器或者“芯片上的计算机”快速发展时，DEC和IBM都在冷眼旁观。

很快，许多公司都成功地生产微型、个人或家庭计算机了。

这些小猛兽们是些什么东西呢？你能用它们做些什么呢？是把它们放在家里玩游戏呢，还是在学校用来学习计算机科学呢？抑或是在办公室里进行文字处理和记账呢？

答案是：以上诸事它们都可以做，而且还不止这些。实际上，微型计算机实际上是一种小型的通用计算机，一台价值只有几千美元的个人计算机就可以完成过去只有价值100万美元的大型计算机才能完成的许多工作。

这本应是属于DEC的领地。作为事后判断，我们可以很轻松地说：DEC本应该对它的小型计算机领地进行防守。可是假如你懂得商战战略，你不必是预言家也能预见正确的营销行动。

20世纪70年代末，DEC的实力空前强大。也许是缺乏IBM的及时反攻，使得DEC有点过于自信了。



数字设备公司应该主动捍卫自己所占据的重要地位，它是世界上最大的小型计算机生产商。我们向数字设备公司的总裁肯尼思H.奥尔森强烈建议率先推出16位的商务计算机，对IBM“先发制人”。但是奥尔森却认为晚些推出会更好，他说：“这样一来，我们就能给予他们沉痛的打击。”但在“率先”和“更好”的战争中，往往“率先”能取得胜利。

用军事术语来说，DEC已经完成了侧翼进攻，应该转入防御战，来防守它的小型计算机领地了。第二条防御战原则是，进攻自我。DEC本应该推出微型计算机，首先向自己的小型计算机地位发起进攻。

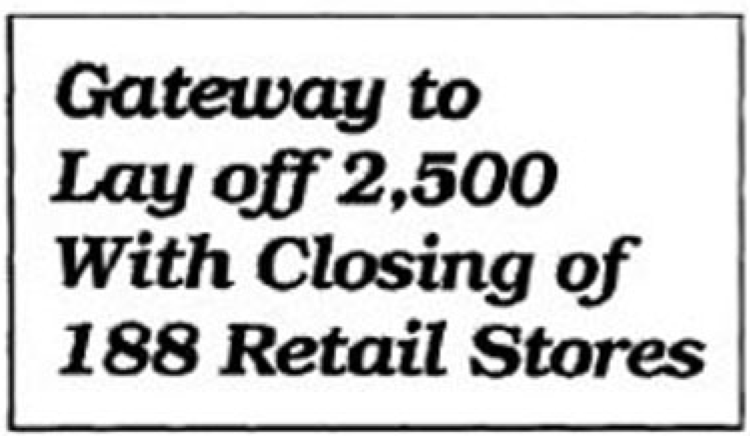
然而，DEC没有这个勇气，或者说缺乏这种远见。DEC总裁肯尼思H.奥尔森（Kenneth H.Olsen）说：“个人计算机将在商战中被打翻在地。”

自从亨利·福特阻击通用汽车高价位侧翼战失败后，这可能是美国商业史上最重大的错误判断了。

奥尔森总裁是一位计算机天才，但是天才也有出错的时候。菲奥雷洛·拉瓜迪亚（Fiorello LaGuardia）曾说：“我没有犯过太多错误，可是我一旦犯了错误时，它就是绝妙的一个！”[1]

假如DEC能尽早并坚决地推出个人计算机，它很可能成为一个计算机业的巨人，也许比“蓝色巨人”还要巨大，因为当时大多数的营销界人士都忽视了这个重要的因素。

个人计算机并非为“个人”用的，而是作为在家里或办公室里的商用计算机用的，并且市场上还没有拥有商用信誉的个人计算机制造商，那些制造商都只有家用或者其他爱好方面的信誉。


Gateway to
Lay off 2,500
With Closing of
188 Retail Stores

这是2004年4月2日《纽约时报》的标题。捷威（Gateway）是众多开设零售店的计算机生产商之一，只是几年后又把它们关闭了。在战略上讲，当生产商开设零售连锁的时候会出现很多问题。这不仅仅意味着生产商要分散自己的实力来经营自己的第二条战线，并且也是与自己消费者的竞赛，因为零售商掌控着销售锁链。然而想扩大自己的市场

的想法是非常强烈的，捷威可能并不是最后一个从失败中了解了零售的形式不会对生产商带来任何好处的公司。希望苹果公司能在自己的redhot品牌的碰壁中吸取此教训。

通用汽车公司会为他们的办公室配备无线电广播公司的TRS-80型计算机吗？（爱好者们亲昵地称呼这种计算机为“Trash 80”）还是配备“海军准将Pet”型（Commodore Pet）或是“苹果 Ⅱ”型（Apple Ⅱ）？

当博卡拉顿灯光闪烁，准备推出IBM PC机之时，DEC仍旧两耳不闻窗外事。

DEC本应当集中精力保卫自己的小型计算机领地，可是它却把兵力分散到了4个互不相干的领域中。

1.DEC开了一些零件店，用以同无线电广播公司、计算机园地（ComputerLand）和成千上万的独立的对手们竞争。这是对那些步步为营的竞争对手们很无力的反攻。

2.DEC冒险进军文字处理器领域，试图同强大的王安计算机公司（Wang）和其他一些这一领域的专家如CPT、NBI和拉尼尔相对抗。

3.DEC继续提升其小型计算机的性能，试图使之成为IBM大型计算机的真正对手。这一超级小型计算机阵地耗费了DEC大部分的人力和资

源。

4.DEC花费大量精力和资源开发复杂的办公自动化系统。

在财政方面，DEC拿出2400万美元资助特罗奇有限公司（Trilogy Ltd），这是一家由吉恩·阿姆德尔（Gene Amdahl）创办的高科技公司，意图研制一种超高速计算机，用以同IBM最先进的大型计算机抗衡。

一方面，DEC在主计算机业务的边缘产品方面进行风险投资；另一方面，DEC又拒绝投资真正能保卫其运作基础的产品。

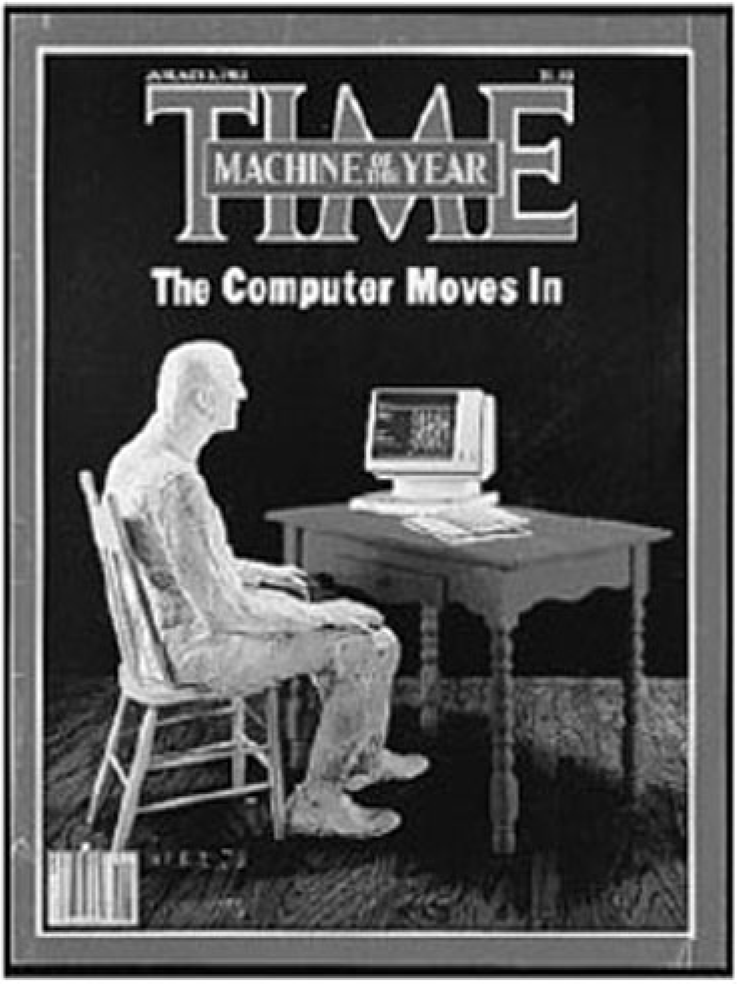
1980年，DEC是世界上最大的小型计算机制造商。1981年，IBM推出了PC机（个人计算机）。

[1] 菲奥雷洛·拉瓜迪亚，美国政治家，推行社会改革，名声很大。——译者注

美国数字设备公司对阵IBM：第三轮

IBM的PC机一经推出就取得了成功，世界并未因此而震惊。传统的观念认为将这一胜利归功于IBM自身的强大力量，然而事实却并不尽然。

当然，IBM在计算机领域占据着优势地位，但那是在大型机领域，它们在小型机方面并无优势可言，小型机市场是DEC的天下。然而，由于DEC的缺席，IBM夺取个人计算机机市场根本没有遇到任何阻力。旁观者清，我们从一开始就能看清整个局面，因为个人计算机更适用于商业市场，而不是家庭市场。



IBM公司在1983年的6月对个人计算机市场的占据比例达到了最高峰，以至于《时代》杂志赋予其个人计算机“年度风云机型”的称号。

虽然多数专家都不会承认，但是运气在市场营销中确实起着十分重要的作用，甚至像IBM这样最大的公司也需要靠运气来帮忙。从最初的Altair计算机到IBM PC机的6年间，根本没有任何拥有商用市场信誉的公司推出任何像样的商用计算机。

虽然在这个方向有过两次小规模的进攻，但是都没有起什么大的作用。1980年1月，惠普公司推出了HP-85型计算机，这是苹果　Ⅱ的一种简单翻版。但这种产品是作为科学和专业用计算机研制的，而不是商用型。1981年7月，施乐公司推出了820型计算机。

不幸的是，在消费者的头脑中“施乐”是复印机的牌子。到了1981年8月12日，IBM投下了它的PC机炸弹，战局骤然发生转变。

作为第一家推出个人计算机的商用计算机公司，IBM迅速控制了战局。没有人能抵御IBM的进攻，因为根本没有人有这个实力。另外，由于成千上万的商人早就开始从家庭计算机公司如苹果公司和无线电广播公司购买个人计算机，个人计算机早已建立了稳固的市场。

当IBM在低价位市场展开攻势后，DEC和惠普公司的机会丧失殆尽。



DEC Adds 3 Personal Computers

By ANDREW POLLACK

The Digital Equipment Corporation, which is generally considered the leading American computer company after the International Business Machines Corporation, entered the personal computer business yesterday with three new products.

The new computers, which will range in price from [illegible] to [illegible] and be available in the fall, are clearly aimed at the office and small-business market, rather than the home market.

Analysts said the DEC computers are technically impressive and aggressively priced. The one problem DEC might have is in distribution, because the company has not had much experience selling to offices, the analysts said. The company has concentrated its sales efforts on selling to laboratories, factories and data processing departments, as well as to companies that incorporate DEC computers into other systems.

Delayed Market Entry

"DEC has been playing catchup in office automation," said Howard Anderson, president of the Yankee Group, a Boston computer and telecommunications industry consulting firm. DEC's word processor sales have lagged well behind those of I.B.M. and Wang Laboratories, he said.

防御者有时候能从经营各种产品中获益，但是进攻方要是这样做的话就会成为错误。数字设备公司就发现了这一点。

在此16年前，DEC成功地利用其小型计算机对IBM进行了侧翼进攻。而现在，IBM运用了同样的策略，以彼之道，还之彼身，利用个人计算机成功地对DEC进行了侧翼袭击。

直到1982年5月10日，DEC才被迫对IBM加以回应，推出了自己的个人计算机。但在这个过程中，他们却犯了一个关键性错误。

现在，DEC是进攻方，它必须选择IBM的一处漏洞实施全力攻击。第三条进攻原则是，在尽可能狭窄的战线上发动进攻。然而令人难以置信的是，DEC推出了个人计算机，不是一种，而是3种，即Rainbow、Professional和DECmate。

品种全面是只有领先者才有资格享受的奢侈。由于缺乏重点，3个品种的策略注定要失败。到1984年，IBM个人计算机的销量超过了DEC的10倍。由于产品积压越来越多，DEC不得不于1985年年初停止了Rainbow的生产。（要知道Rainbow是这3种产品中最畅销的一个。）

在这场战斗初期，有人注意到肯尼思·奥尔森曾说：DEC并不介意最后一个进入市场。其寓意很明显，那就是最后进入者可以对其产品类型、特色和价格加以调整，以便在竞争中取胜。

这反映了管理人员头脑中的一种根深蒂固的观念，即在商战中总是更优秀的产品获得胜利。

然而，大多数的计算机专家承认，与先前的Altair和Apple不同，IBM PC机并未给市场上带来新的技术，而是利用和每个竞争对手都一样的武器取得了这场个人计算机大战的胜利。

这种情形同真正的军事战争相差无几。第二次世界大战中盟军的取胜难道是因为拥有比德军更强大的武器吗？我们在越南战场上的失败难道是因为我们的武器落后吗？兵力原则决定了军事战局，同样它也决定了个人计算机大战的胜败。



DEC传奇的结尾在公司的创始者被封杀出局后的12年才出版。《今日美国》于1992年7月17日发表评论说“肯尼思·奥尔森的王国正在瓦解。”仅仅一个错误的战略决策就会使一度强大的公司解体吗？我们认为如此。

不幸的是，在这一点上计算机业还得从头学起。

所有竞争者对阵IBM

所有的竞争者几乎都开始用广告对IBM展开狂轰滥炸。



这就是Syntrex对IBM和王安公司进行的广告进攻。我们认为除了胆量和金钱外，你还必须非常愚蠢才能做出这样的行为。

“Dimention是您能买到的性能最强大、兼容性最好的个人计算机。”这是一个广告的大标题。这家Dimention的广告中说：“我们的

价格与IBM几乎相同，显然这样的选择一定是物超所值。”

另一个竞争者在广告中称：“怎样只花1995美元就能买到一台IBM PC机呢？那么买一台Chameleon计算机吧。”

个人计算机战似乎产生了集体自负中最糟糕的一种情况：男子汉姿态的较量。

“你不能只凭一时之勇进攻IBM和王安计算机。”显然这是Syntrex计算机试图在广告中证明它的男子汉气概。不。Syntrex，你不能只凭一时之勇进攻IBM和王安计算机。你需要钱，而且是大量的钱。



这是王安公司对IBM进行的广告攻击。

“为什么你要到一个或许你从未听说过的公司去买一台商用计算机呢？”Tele Video计算机的一组3页的广告中提出了这个问题，该广告介绍的系统“比你听说过的公司的等值系统有更强的性能和更高的可靠性”。

不仅是无名小卒，那些声名显赫的大公司也扑向了IBM。“我们要绞杀IBM。”这是那个时代的一场典型战役中王安计算机的话。“我们

已经准备好了并且正在正面逼近IBM。”

即使是AT＆T的信息系统部也瞄准了IBM。在它的广告中说道：“在个人计算机竞赛的这个阶段，你实在是应该了解比赛的得分情况。”运行速度、可扩展性、图形能力和兼容性等构成了计算机的计分卡。可是比分呢？AT＆T对IBM为5:0。可是市场公认的IBM对AT＆T的比分为50:1。

另一个对IBM重拳出击的是德克萨斯仪表公司（TI）。“德克萨斯仪表公司敢于比较”，这是它将它的计算机业务与IBM做比较时的标题。



为什么称呼你的个人计算机为“无线电广播室”呢？为什么你要用一个型号名称，如“TRS-80”称呼它呢？你的目的仅仅是为了鼓励消费者称它为“Trash 80”？这种命名策略只有在没有竞争的市场上起作用。TRS-80曾经一度，成为最热销的个人计算机，小型计算机中最响亮的名字，这是广告为它带来的。）为什么无线电广播公司个人计算机品牌不再存在了，我想你很容易理解。

不幸的是，德克萨斯仪表公司以其一些重大的失败而闻名。例如，在1983年放弃它的计算机生意，遭受了6.6亿美元的损失。既然你不能同Atari、“海军准将”和苹果相抗衡，又怎能奢望同业界的金刚一较高低呢？

无线电广播公司在《华尔街日报》中用整版的广告吹嘘它的Tandy 2000：“性能明显优于IBM、AT＆T、康柏、苹果和惠普。”

各家公司都在宣称它们的计算机比IBM的更优秀，一个叫“超越巅峰”（Leading Edge）的公司更是登峰造极。

“IBM的个人计算机过时的那一天”，这是他们广告的最谦逊的标题，“就是1983年秋天的一个星期一。在这一天我们推出了‘超越巅峰’机，这种PC机明显优于IBM PC机，而其价格却只有IBM PC机的一半。”

既然IBM PC已经过时了，乐于助人的门罗公司（Monroe）就告诉你怎么去做。门罗打出广告：“对于一些计算机的用途有一些可敬的建议”，建议你把IBM PC当做水冷却器或台灯使用，而“微型计算机的新标准是门罗的‘系统2000’”。

1982年，各家计算机公司共花了不到10亿美元做广告，而仅仅两年之后，广告费用就激增到每年30亿美元，这比汽车和香烟这两个需要极力宣传的产品的广告费还多。

而面对这一连串的进攻，IBM反击了吗？当然没有，因为那并不是最佳的防御策略。

IBM对阵IBM

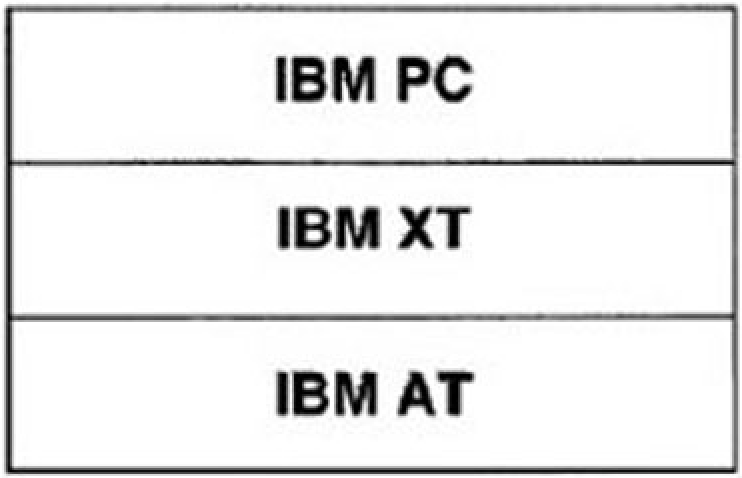
一旦IBM控制了PC市场，他们就掉转枪口，转入了经典的防御策略：向自己进攻。

这一策略适用于吉列，适用于通用汽车，同样也适用于IBM。

这种策略的确帮了IBM的大忙。IBM的用户们都知道，“蓝色巨人”总是不断地推出更新更好的产品，以取代自己过去那些过时的产品。

“比IBM更便宜，更出色”，这一直是IBM的一种策略。竞争对手们难以击中一个不断移动的靶子。事实证明IBM的用户和潜在用户一直都在期待IBM新产品问世。

这些新产品不断地以各种样式出现在个人计算机战场上。首先出现的是PC XT，它所配备的硬盘驱动器可以让用户保存长达5000页的文本。



“与自己竞争”是很多市场领先者的战略，IBM对自己的个人计算机生产线就是这样做的。在1981年8月推出了PC机，紧接着又推出了XT型以及AT型。奇怪的是，这些看起来像是IBM的终极产品。从那以后，IBM没有再推出其他的超越XT型与AT型的PC系列，而默许了康柏取代地占领了新一代个人计算机的市场。

下一个出场的是PC AT，它装有一个全新的微处理器。《华尔街日报》报道说：“IBM的AT计算机给它的竞争对手们和它自己的其他PC机带来了巨大的压力。由于其令人惊奇的低价格和高性能，AT带来的强大吸引力迫使IBM的对手们重新审视他们的产品和策略。”文中还提到：“一个行业顾问预计PC AT将在一年内超过PC原型机和PC XT机的销量总和。

AT型计算机的推出使IBM的对手们鸦雀无声。《纽约时报》报道：“IBM的产品在展览会上所向披靡。”这个展览会是计算机分销商展览会，是业界第一贸易展览会，它吸引了10万名参观者前来参观。该报

指出："IBM的竞争对手们没有一个能推出可以与PC AT一较高下的计算机。"



"一晚好睡眠"也许是IBM公司最著名的广告词了，这则广告使得人们更加相信虽然IBM的价格高，但是会给消费者最好的保护。这一信条也是IBM售后服务运营极佳的原因之一。如今，IBM产业的60%都是与软件和服务有关，而硬件只占很小的一部分。

该报报道中说，难怪"凝重的空气弥漫在计算机展览会上"。苹果公司的约翰·斯库利（John Sculley）哀叹道："个人计算机业好像陷入了一个巨大的沟壑中。"

这个沟壑名叫IBM。

不久，那些曾经刊登攻击IBM的广告的刊物开始报道那些攻击者们的损失情况。雷神公司（Raytheon）抛售了它的数据系统分公司，遭受了9500万美元的税后损失。计算机设备公司、加威兰计算机公司、

奥斯本计算机公司、维克多技术公司和富兰克林计算机公司步入了第11章中描述的可乐战的后尘。

皮特尼·鲍斯公司（Pitney Bowes）放弃了文字处理器业务，造成了2250万美元的税后损失。鹰计算机公司、财富系统、哥伦比亚数据产品和矢量图形公司开始遭受严重损失。

恐惧笼罩了硅谷。当IBM利用这一时机做如下广告时，这种情形也丝毫未变，“大多数人想从计算机公司得到的不过是睡个好觉而已”。

但是，如果以为IBM是“万能的”，将会犯一个相反的错误。公司就和军队一样是具有实力的，但那只局限于他们所占据的领土上。IBM有它自己的领土。然而在人们的头脑中，IBM并未占有家用计算机市场的领地。

苹果对阵IBM：第一轮

苹果公司利用它的苹果 Ⅱ将对手们打得片甲不留，这是第一种经过“包装”的个人计算机。另外，它的“开放式体系”吸引了上百家公司为它设计了多种硬件和软件，以满足上千种应用的需要。不久，苹果公司就分到了个人计算机这块馅饼中最大的一块，接着它开始应用经典的防御策略来保卫其领先地位。

首先是苹果 Ⅱ+，接着就是苹果 Ⅱe。每种机型都与上一种机型兼容，每种机型都使用同样的软件，每种机型都可以用来取代上一种机型。（最佳防御策略是敢于自我进攻的勇气。）

接下来就是便携式机型 Ⅱc了，虽然它不是作为 Ⅱe的换代产品来设计的，但是它以更低廉的价位提供了更高的性能，所以从某种意义上说它确实可以与 Ⅱe相匹敌。



苹果 Ⅱ是第一台能折叠的私人计算机，这一产品确立了这个品牌的地位，同时也树立了人们关于“苹果是家庭计算机”的理念。

苹果的苹果 Ⅲ可就远不那么成功了。它是唯一的一种非家用计算机，苹果 Ⅲ是为办公环境设计的，它没能提供同 Ⅱ型机那样丰富的软件。与其说它是一种换代产品，倒不如说它是一种补充品。苹果 Ⅲ受到了业内的冷遇，这可是一个不祥之兆。

就在这样的背景下，万能的阿蒙克推出了PCjr。《时代周刊》报道说：“这将是家用计算机的总攻日。”他们预言“现在IBM为起居室准备了一种产品，它将从一个成功迈向另一个成功”。

可是起居室是苹果的天下。

不管是键盘样式的自由翻新，还是便宜1/3的价格优势，抑或是价值1亿美元的查理・卓别林，都未能使PCjr稍有起色。

在总攻日开始后不到18个月，PCjr就完蛋了。这是由IBM新设置的产品系统部做出的决定。

PCjr的失败或许伤害IBM的自负，但是它没能影响到IBM的钱袋。在PCjr推出的一整年中，它只花去了大约1.5亿美元，同IBM的460亿美元的总收入相比，这实在是一个微不足道的小数目。

持怀疑态度的人说失败的是产品而不是策略。可是或许有太多的证据可以证明：如果你没有占领一个制高点的话，只有一个好产品是远远不够的。胜利通常属于控制了领土的那一方。这就是克劳塞维茨的第二个原则：防御优势原则。



IBM在办公室有着不可动摇的地位，但是在家庭中则没有立足之地。为什么人们曾经一度认为IBM作为家用的个人计算机也能取得成功呢？而且还特别为它取名为“PCjr”？

当IBM试图开零售店与计算机园地、微时代（Micro Age）和因特（Entre）等公司进行竞争时，同样的事发生在这位“蓝色巨人”身上。《财富》杂志把IBM的问题描述为“零售丛林中的灾难”。

不光是IBM，DEC、施乐等公司都曾经在零售阵线上丢盔弃甲。重要的不是你的规模大小，而是你所处的位置高低。然而前面这些大的生产商在潜在顾客的头脑中都没有足够的零售实力。

苹果对阵IBM：第二轮

家用计算机是一回事，办公用计算机是另一回事。现在计算机业是苹果与IBM的又一番较量，只是这次较量的结果可能有所不同。因为这次是在IBM的地盘上较量，苹果试图填补在DEC退出后在办公市场上留下的空白。

约翰·斯库利和他的Macintosh型计算机团队在一场关键的广告大战中每年花费2亿美元，企图占据办公计算机市场的第二把交椅。


CORPORATE PERFORMANCE

APPLE FINALLY INVADES THE OFFICE

正如别人所预言，Macintosh计算机未在办公室这个市场取得任何的进步。如《财富》杂志（1987年11月9日）所说：“三年前的正面进攻惨败，所以公司只有通过合作性质的走后门的方式把Macintosh计算机塞了进去。”但是这一计划遭到了惨败，约翰·斯库利还为此丢了工作。今天，苹果公司的个人计算机的世界市场份额仅仅为3%。

除了家用和小部分的商务计算机市场外，另外一个Macintosh计算机能有所作为的领域就是图形绘制。如果苹果购买了PowerPoint（微软为此耗费1400万美元），也许将它与麦金塔结合可以为他们带来额外的商务计算机市场。在任何情况下，失败者最好的选择就是在狭窄的战线上进行反击。

可是苹果公司有一个致命的弱点，那就是苹果是一种家用计算机，而不是办公用计算机。

斯库利是很明智的。你可能注意到了，他的Macintosh广告几乎从未提到过苹果的名字。他知道他必须把Macintosh办公用计算机同苹果家用计算机区分开。

不幸的是，人们仍旧把Macintosh和苹果相提并论，这是斯库利Macintosh里的蛀虫。苹果的共同创始人史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）因这个问题而辞职，他说：“苹果的方向性错误可怕地持续了5年。”

沃兹尼亚克还批评了苹果公司管理层拒绝对苹果 II 个人计算机的技术发展提供必要的财政支持。

我们认为沃兹尼亚克先生是正确的，苹果应该致力于家用和小型商用计算机市场。

市场第二对阵IBM

《时代周刊》报道说：“今天的个人计算机市场很像20世纪初的汽车工业，现在，一种具有革命性潜力的新技术正在研究中，它吸引一了大批公司的注意，有的公司甚至还起了‘苹果’和‘海军准将’这样的名字。当然，只有为数不多的一些早期汽车制造商生存了下来。”

《时代周刊》最后评论道：“没有人怀疑IBM就是个人计算机业的通用汽车。现在的问题是谁将成为福特或者克莱斯勒，而谁又将成为自动机车或斯坦利蒸汽机车。”

谁会成为第二呢？IBM继续增长，为某个计算机公司提供了成为市场第二位的千载难逢的好机会。可是谁能成为计算机业的第二大公司呢？

康柏成为个人计算机领域的领头羊，PC的销售量曾经一度位居世界第一，这是它两次杰出的侧翼进攻战略所带来的结果。1983年康柏率先推出了便携式计算机，打出了自己的品牌，并于1986年9月，在PC的基础上通过推出了16-MHz Intel 80386，又推出了康柏Deskpro 386系列，也是后者把康柏公司推到了行业的最顶峰。

DEC曾经有过最佳时机，它曾是小型计算机领域的领头羊，在商用机方面也有一定的商业信誉和影响力，可是它白白丢掉了这样的大好时机。

有赫兹就有安飞士，有可口可乐就有百事可乐，有通用汽车就有福特，有麦当劳就有汉堡王，可见总是有市场第二位的存在空间的。

既然存在这样一个空位和这样一个机会，当然也就不乏竞争者：AT＆T、宝来公司、康柏、通用数据、惠普、ITT、摩托罗拉、NCR、斯

佩里、王安计算机、施乐和天顶（zenith）。

不可置疑，戴尔计算机开创了自己成为个人计算机领先者的成功之路，他们做的并不是比竞争者更好，而是更加与众不同。戴尔是第一个直接收货给消费者的生产商（一开始是用电话，后来通过网络）。这是一个典型的侧面进攻的实例，也是市场竞争中最有威力的策略。

当然这里还没有列出我们的日本竞争者，他们是爱普生、富士、日立、美能达、三菱、日本电气、冲电气、松下、三洋和东芝。

是不是感到一头雾水？对潜在的顾客也是一头雾水。这时，信誉就成了最重要的卖点。顾客买的不只是计算机，他们买的是整个公司。来看看一些选手的弱点吧。

AT＆T是一个电话公司，而不是一个计算机公司。

宝来公司是一个大型计算机公司，而在个人计算机方面并没有什么业绩。

康柏对IBM的低价位进行的侧翼进攻是相当成功的，但是它不大可能改变其进攻策略。

通用数据是小型计算机领域DEC的手下败将。

ITT是一个联合大企业，它在这一市场并不被看好。

NCR在计算机方面的成功源自它的零售数据输入系统，这应归功于它在现金出纳机方面的实力。

斯佩里是大型计算机领域的另一个失败者。

我们错估了IBM品牌的实力。在23年中，尽管有报道称IBM公司在PC领域损失了150亿元。我们可以很自信地认为过大地延伸自己的品牌是错误的。然而，人们很难对一个占据个人计算机50%比重的公司提出质疑和批评。

王安计算机是一个文字处理器制造商。王安有很好的机会，可是他们在文字处理器方面的优势可帮不上他们什么忙。

施乐是一个复印机公司。IBM不可能在复印机方面有大的作为，同样施乐在计算机上也不会怎么样。

天顶是电视机制造商。

别提那些日本公司了，他们那种极其谨慎、小心翼翼的方式难以跟上飞速变化的个人计算机世界的脚步。

那么你猜我们认为谁的机会最大？惠普。

我们对惠普这一品牌能力的认识是正确的。尽管它的经营策略很混乱，但是它占据了个人计算机市场的第二大份额。

对了。我们认为惠普公司最有可能成为世界上第二大计算机公司。惠普在小型计算机方面仅次于DEC，而且惠普提供的个人计算机和苹果公司的产品几乎同样是对用户友好型的。

当然，惠普不能用它来对付IBM，没有人能取代IBM。

但是，惠普可以用它来取代苹果公司，成为继IBM之后商用计算机方面的第二选择。接下来，惠普要做的就是要向市场证明，惠普就意味着商用。

过不了几年，事实将会证明一切。

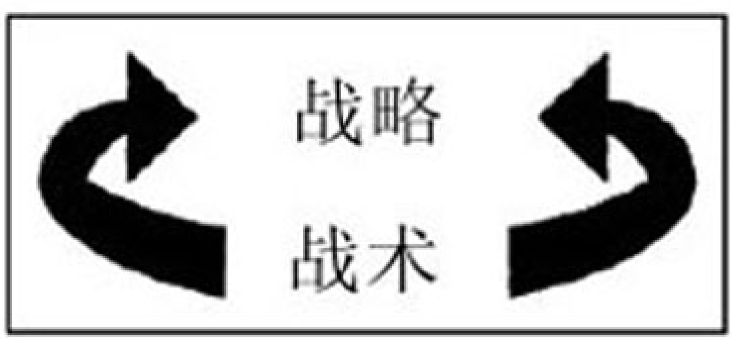


第15章　战略和战术

假如我们认为战略是独立于战术结果之外的力量，就会陷入错误之中。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

有些公司认为，制定战略就是把公司里最优秀的三四个人集中起来，把他们锁进一间屋子，直到他们想出办法来。这种方法常被称做“象牙塔里的智囊团”方式。



我们从学习战争中得出最重要的观点之一就是战术应当驱动战略这一概念。首先要找到一个奏效的战术，之后把它建设成一个战略。大部

分公司做相反的事情，他们决定他们想遵从的战略，之后环视四周去寻找能使战略奏效的战术。

还有些公司喜欢把整个高级管理层召集到一个会议中心或者最好是到加勒比的海岛上，为公司的将来出谋划策。这种方法叫做“远离电话，远离一切”方式。

这两种方法都企图尽量远离日复一日的战术决策，来制定出长远的战略决策，然而这两种方法都是错误的。

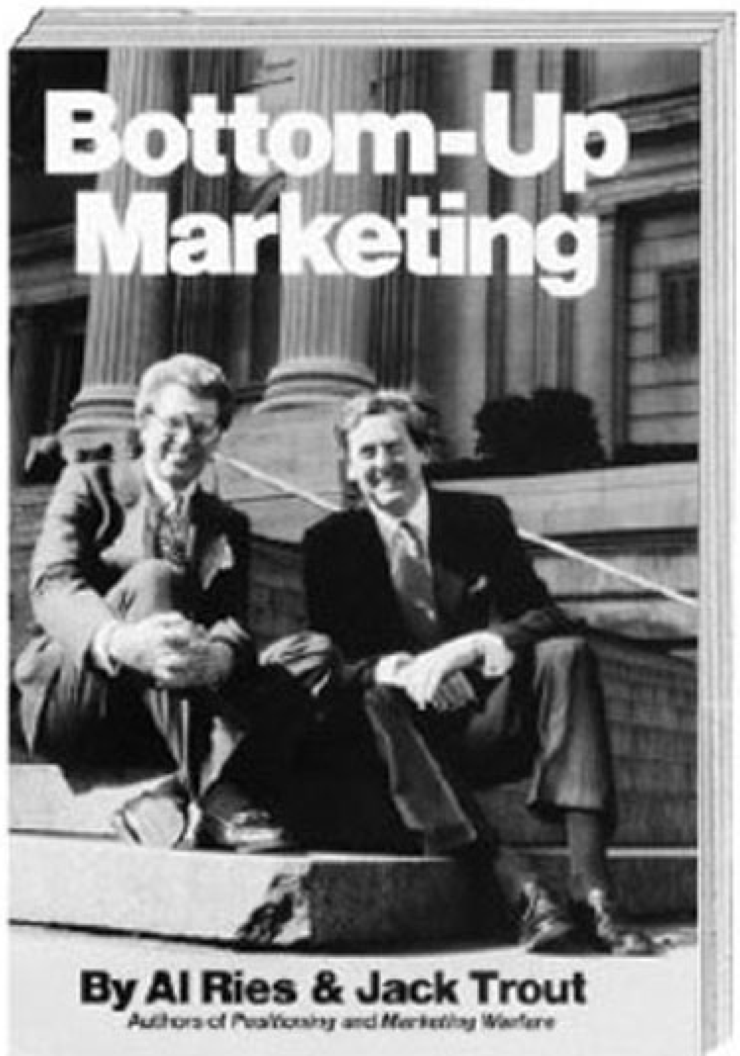
战略源于战术

就像形式应该服从内容一样，战略应该服从战术的需要。战术结果的取得是战略的最终目标和唯一目的。如果一个给定战略不能为战术结果服务，不管它的战略构思多么巧妙，表达得多么动人，这个战略也是错误的。战略应该来自底层，而不是顶层。

一位将军只有在深入、详尽地了解了战局之后，才有可能制定出真正有效的战略。

商战战略应该从市场底层的泥泞中发展出来，而不是出自象牙塔内的无菌室。那种远离战场、脱离实际的将军和会议室里的某些首席执行官是同类人物。

伟大的战略目标是使一切工作在一定的战术水平上顺利进行，而不是其他什么目的。军事行动中，主要的战略目标说白了就是在任何时刻、任何地点，我们都要配备两个情愿并能够去对付敌人的士兵，以及一个立即去战斗的士兵。换句话说，就是在战术层面上运用兵力原则。



战术应当驱动战略这一观点是我们1988年版《营销革命》[1]（Bottom-up Marketing）一书的主题，这本书至今还在印刷。

一个伟大的战略也许很可怕、很有灵感、很大胆而且很无畏，但是如果不能把兵力在适当的时间和适当的地点投入战斗中去完成相应的战术任务，那么这种战略最终是失败的。

战略没有好坏之分，战略本身没有天生的是非标准。它们不同于小说的情节或电影的梗概，只等着人们给它们插上文字和音乐的翅膀。

评判艺术作品的标准常常是它们的原创性、创造力和思想的独特性，而营销策略则不同，只有同顾客和竞争者接触时，才能判断出它们的有效性。

在军事战斗中，初学战略的人们要从学习刺杀开始。我们不必奇怪世界上最著名的军事战略家是在12岁时在普鲁士军队中开始他的军事生涯的。



克劳塞维茨的战略理念实在是太重要、太基础了，以至于西点军校和世界上其他一些军事学校至今仍在学习，而他的代表作《论战争》没有在哈佛和其他商学院推广真是太遗憾了。

卡尔·冯·克劳塞维茨知道战争是什么，因为他亲身体验过战争的可怕。他曾在耶拿被法军俘虏过，他曾在博罗季诺参加过拿破仑和沙皇军队的大规模冲突战，他曾参加过别列津纳河战役，亲眼看见成千上万的法军被哥萨克人的铁蹄践踏，他还目睹了滑铁卢战役。

克劳塞维茨的伟大战略思想来源于现实经验的熔炉，他知道胜利的重要性，因为他在戎马生涯中曾多次体验过失败的痛苦。

所有伟大的军事战略家都有着相似的经历，他们的战略思想的取得是建立在先前的战术学习基础之上的。战略源于战术。

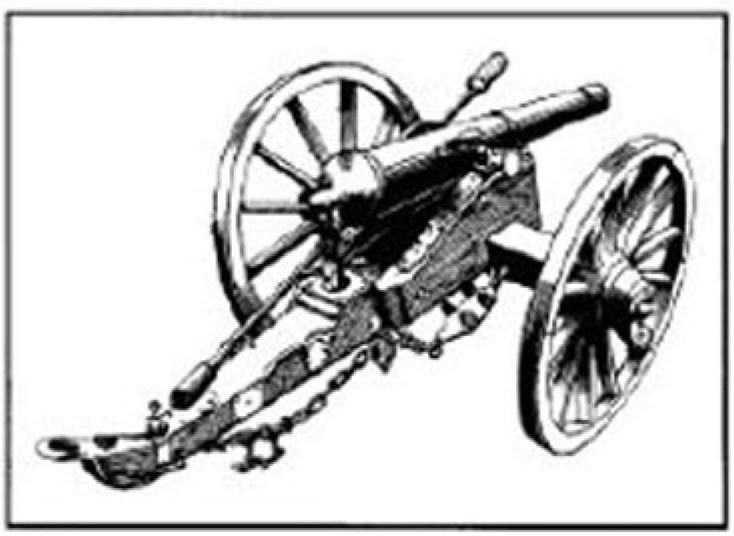
[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

炮兵军官

在18世纪末，有皇家血统和皇室姻亲的年轻人都不会想参加炮兵部队，因为那可是嘈杂、肮脏、费力的苦差使。那时的高材生们都乐于参加骑兵部队，身着精美的制服，骑在马上风光无限。

然而，战争在战术层面上发生了变化。当时的骑兵除了用来侦察，在大型的陆军作战中几乎没有什么用武之地，从来没有人用骑兵突破过英国人的方阵。最具战术意义、杀伤力最强的武器是大炮。

没有人比拿破仑·波拿巴更懂得这一点，这位前炮兵军官在24岁时就当上了将军，在34岁时当上了皇帝。



拿破仑在成为世界上最伟大的军事战略家之前是一个炮兵军官。能够成为营销武器运用专家的管理者，必定会随之变化拥有不同的生涯。

昨天最尖端的武器是电视，而今天变成了网络。

拿破仑战略的高明之处就在于大炮的运用，他可以使大炮起到最大的战术效果。拿破仑坚持发挥炮火的机动性，在尽可能近的范围里集中火力，在敌人的阵线上为自己的步兵和骑兵轰开一个缺口。

拿破仑曾说：“大炮决定了军队和国家的最终命运。大炮永远不嫌多。”

坦克指挥官

假如把一门大炮装在一台内燃机上，给它加上装甲和拖拉机的履带，你将得到什么呢？那就是坦克。这种20世纪的武器就相当于拿破仑时代那种能够发射6磅重炮弹的大炮。



巴顿对第二次世界大战中最有利的战略武器装甲部队的了解和使用，使他成为一名伟大的军事战略家。有多少不懂得公关、电视、网络以及其他营销项目武器的管理者认为自己是个商场战略高手啊。太多了。

第二次世界大战中最优秀的军事战略家也是从头学起的，这也没有什么奇怪的。小乔治S.巴顿曾是1917年康布雷战役的观察员。

在这场战役中英军发动了世界上第一场大规模的坦克进攻。

1918年，巴顿被任命为美国第一位装甲部队指挥官。当年年底，他率领他的坦克部队参加了圣米哈尔的突出阵地型战役。

巴顿运用他的坦克战术突破了诺曼底，并在1944年勇猛实现了法兰西突破战，他的第三集团军打破了占领阵地的所有已知纪录。

且不提巴顿所有过人的品质，他同时是一位精明的战略家，他的军事胜利是建立在克劳塞维茨模式的战略思想基础上的。

巴顿说：“人们不应该先制订计划，然后再让形势适应计划，而应该让计划适应当前的形势。我认为胜败取决于最高指挥部是否拥有这种能力。”

广告专家

当今商战的坦克和大炮就是广告，如果你不知道如何在战术水平上使用广告，那么你这个营销策略家可是有严重缺陷的。

由于许多管理人员不懂得广告力量的战术应用，向严守在战壕中的竞争对手发动了自杀性的进攻，这简直就是第一次世界大战中堑壕战悲剧的重演。巴顿曾说：“敌军的后方是装甲部队的快乐猎场，我们要竭尽全力向那里进攻。”

苹果公司雇用约翰·斯库利并不是因为他懂得经营饮料厂，或是知晓百事可乐的秘密配方，而是因为他对广告的驾驭才能。当时的形势对“办公用苹果机”策略非常不利，就像形势对滑铁卢战役中的拿破仑不利一样，可是斯库利的广告显然得到了巧妙的发挥。

他的“1984”广告主题取材于乔治·奥威尔[1]（George Orwell），创造了比任何其他电视广告都更大的影响。

不过，这绝不是说个人销售和其他营销武器都过时了。每种武器都在商战中发挥着各自的重要作用，就像拿破仑时代的步兵所起的作用一样。但是，如果公司想要赢得重大的营销胜利，广告是至关重要的武器，必须巧妙运用。

当然了，我们说的广告是指所有能影响市场的机械手段，包括印刷品、广播、宣传、直接邮寄、试用、传单和展览。在同样意义上，就像装甲部队要配备自行火炮、装甲运兵车和一批包括坦克在内的运载工具。

批评家们能举出许多表面看起来似乎没有什么负面影响的劣质广告的例子。IBM的PC机的成功投放市场，看上去并没有受到广告中查理·卓别林的影响。不错，劣质的广告对强大的IBM来说不是什么大的阻碍，可是对于没有像IBM那样雄厚资源的公司来说，劣质广告带来的就可能是致命的打击。

[1] 乔治·奥威尔（1903——1950），英国作家，其极富想象力的小说猛烈攻击极权主义并反映对社会平等的关注，作品包括《动物农庄》、《一九八四》。——译者注

战略允许有一般质量的战术

无疑，战略要靠对战术的详尽了解发展而来，而矛盾的是优秀的战略往往并不依赖最好的战术来实现。优秀稳妥的战略的精髓是能够不依赖出色的战术而在商战中取胜。

IBM赢得PC机大战并不需要依赖出色的广告，IBM作为第一家推出个人计算机的商用计算机公司的这一策略，在产品推出前就已经确保了它的成功。正是这一战略使得各种战术得以成功开展。正是IBM公司对战术的理解，使它确信要采用这一战略。

利。



很多管理书上都倡导一种观点，那就是好的执行力能赢得任何战争。一个典型的例子就是，拉里·博西迪和拉姆·查兰出版的《执行：如何完成任务的学问》[1]（Execution：The Discipline of Getting Thing Done）一书。

虽然人们认识到了广告的重要性，但是许多公司经理却错误地完全依赖于它。他们企图打出“致命一击”的广告，来帮助他们夺取胜利。作为“扩张之战”，1944年冬天希特勒在阿登高地的反攻常常在

商战战场上一次次地上演，公司们常常把全部赌注压在大量广告计划上，企图以广告“挽救局面”。

然而，局面很难逆转。原因很简单，如果战略高明，那么就算平淡无奇的战术也能取胜。如果必须用最好的战术才能取胜，那么这种战略就不是很可靠的。

换句话说，依赖出色的战术的公司同时也在依赖不稳固的战略。所以，倘若一家公司采用下列两种方式，就会失败。第一，蹩脚的战略；第二，依赖于出色的战术。历史上后一种情况很少出现。

巴顿将军率军穿越法国时，整个世界为之欢呼。然而事实是，没有他我们照样能够获胜。

没有什么是绝对的，商战如同军事战争，总有形势极为不利的时候。克劳塞维茨说：“形势越是无助，在绝望中进行拼死一搏的可能越大。”

在球赛中，重磅炸弹总是在绝望之时打出的，因为那时只有孤注一掷、奋力一拼。多数情况下，宝洁公司奋力拼搏的战术将会在现代商战中获胜。

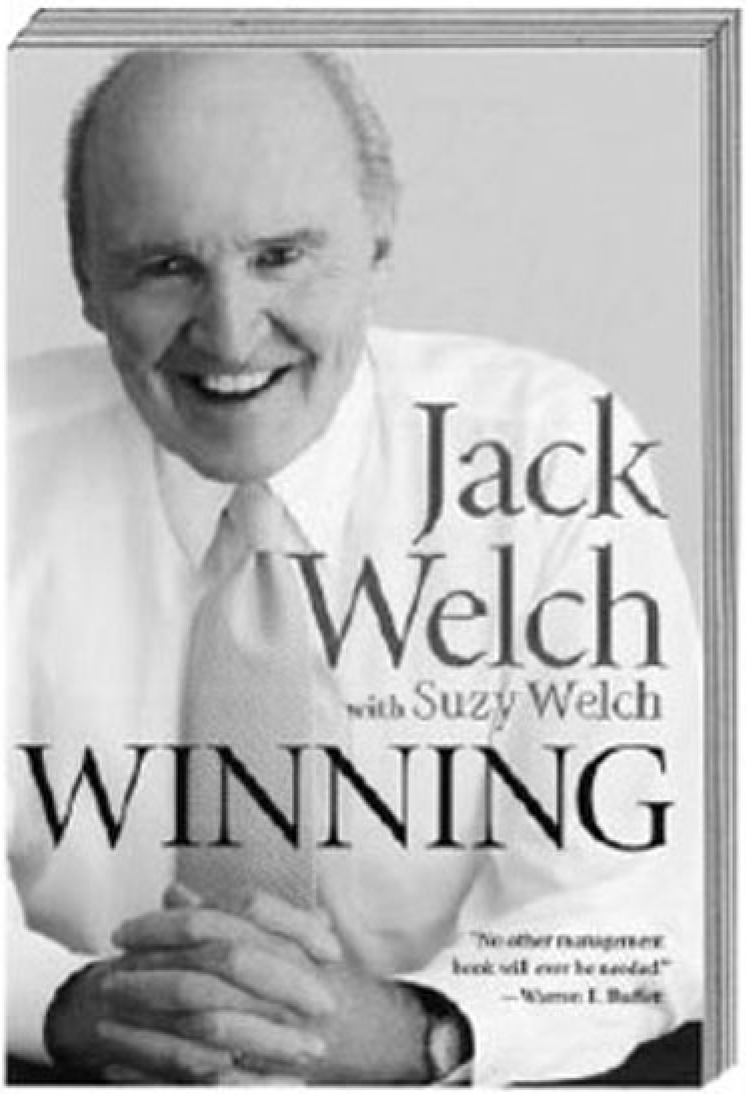
依赖于超级战术取胜的商业将领常常很快就指责武器不起作用，而在今天的战场上，这些武器就是广告。

[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

战略指导战术

战斗打响后，那些在战略发展过程中忽视了战术研究的将军常常调回头来，反而对战术变得过于敏感。

假如一种战略是从战术角度合理制定的，那么当战斗打响后，这种战略就应该对战术起到指导作用。



据《财富》报道，甚至被誉为“世纪管理者”的杰克·韦尔奇也贬低战略的重要性。“在真正的生活中，”韦尔奇在他的书《赢》中写到，“战略其实是非常简单的。你选择一个方向然后坚持不懈地实施它。”这也许对通用电气有作用，它已经在市场的多个领域占据有利的地位，然而却不一定适用于其他公司。

为了实现一定的战略目标，一位优秀的将军应该具有忽视战术困难的能力。有时有必要投入大量资源，以占领那些对影响整体战略发展的关键点。比如，你也许不得不在一段时期内仍旧经营一些亏损的项目，以便达到一定战术目标，进而保证总体战略的成功。

反之亦然。比如，当一些可盈利的产品同你的战略不一致的时候，你就不得不削减或放弃这些产品。不论其结果如何，都可能引发那些注重销售业绩的员工的一些反对意见，而克劳塞维茨一贯强调的是战略的一致性。

一种观点认为，只要占领了某地理位置或者某处未设防区域就大功告成了。对于这种观点，克劳塞维茨会马上予以否决。这种情况只有在有助于战斗全局发展时才算成功。克劳塞维茨说：“就像在商业中，商人不能仅在一次交易中就获得可靠收益。战争也是如此，一时的优势无法保证整个战斗的结果。”

20世纪的商人们，如可口可乐生产商，有时就忘记了这条19世纪的商人们似乎已经很明白的原则。他们推出极易销售的健怡可口可乐，而后泰波可口可乐生意下滑时又表示万分惊讶。这正验证了“一时的优势无法保证整个战斗的结果”。

公司的战术缺乏战略指导，权利的分散管理是最常见的原因。就像品牌延伸策略一样，短期内分权管理有一定收效。然而，从长远看，公司必定会为之付出惨重代价。典型的一个例子是ITT，此公司目前正在为其长年的分权管理付出代价。

在现场制定决策是多数分权管理的公司所使用的基本原则，通过现场决策去研究战术形势是制定优秀战略的一个重要组成部分，但也只是一个组成部分而已，还是需要有人把这些因素结合起来，揉合成一个有组织的、连贯一致的战略。

统一战线

在任何时刻，一个公司的战略计划应当只能瞄准唯一的目标。这个目标应该优先占用公司的资源，也许我们可以把它称为“统一战线”。

> “There's nobody in the world who doesn't believe that MCI can't pick off 15% of any market.”
>
> “We could pick off that much of the shoe market, and we don't even make shoes.”
>
> Bert Roberts, CEO.

一个公司在一个市场取得了成功，并不意味着在另一个市场也能取得成功。但是很多管理者由于过分自信对很多甚至所有的领域都发起进攻。MCI的前CEO对皮鞋市场的阐述就是证据。

分权管理和缺乏一致性的整体策略必将导致多点进攻。这一点在现今美国的商界是一种普遍现象。这些策略中有成功的，也有失败的，但是没有一个能建立起长期的业务。

来看看埃克森那些命运坎坷的办公室产品和系统吧，Qwip、Qwyx、Zilog、Vydec、Daystar、Dialog和Delphi，它们是埃克森用于

开拓办公市场的产品。可是埃克森的整体策略在哪里呢？油和水的混合，比油和办公机器的混合可好多了。



当埃克森公司通过广告宣扬“未来的保证”一说的时候，你就知道他们的经营出现了麻烦。只有有问题的公司才会通过广告称自己将会一直持续下去。

同埃克森的盲目进攻相比，IBM在PC市场的登陆可大不相同。他们要通过PC来实现一个重要的战略目标，也就是他们以此来保护公司的大型计算机业务，防止低价产品受到侧翼进攻。IBM在PC市场投入了大量的能量和资源，基于同样的想法，他们曾在几十年前在IBM 360/370大型计算机方面进行了同样的运作。

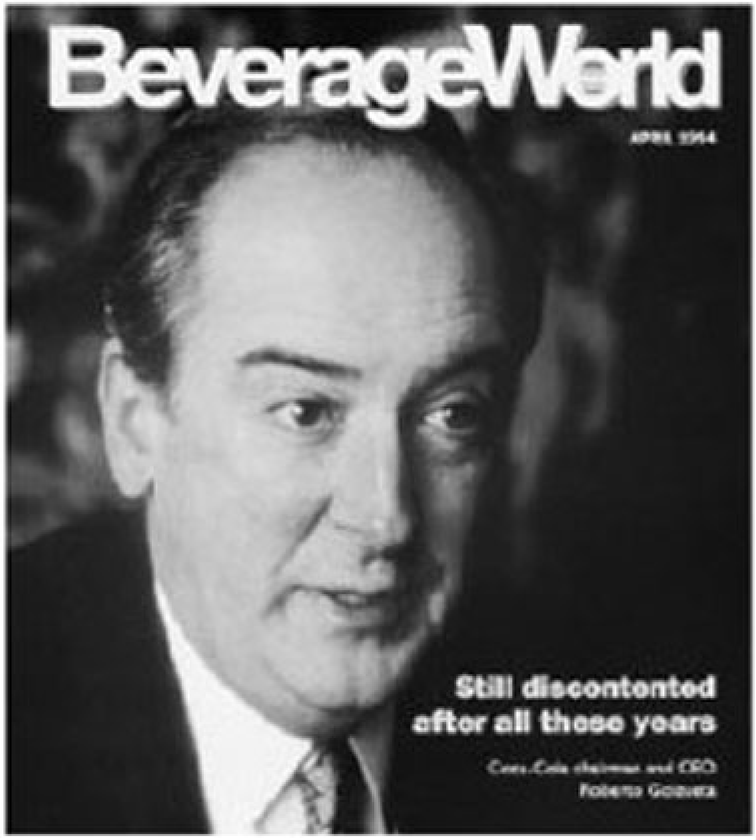
一些公司常常给他们的子公司配备一定的资金和物资，然后把它们放到战场上放任自流，稍加指导或不加指导。“来吧，拿上这些资

产，用它们去赚钱”，这是那些采用多点进攻的公司的一种常见的命令。

这些子公司进入市场后，它们的进攻目标常常局限于那些“有机会的目标”。为什么这个目标容易获得，可能有一些特殊的原因，例如该产品可能前途不太光明。

以文字处理器为例，当IBM大举进入多用途办公计算机市场时，它留下了文字处理器这个相对开放的市场。所以拉尼尔、CPT、NBI和其他一些公司纷纷闯入这个市场，试图利用有利时机占据这一目标。可是这些公司的明天又在哪里呢？

当华纳通信公司（Warner Communications）买进Atari计算机时，他们有一个长期的整体策略吗？还是在玩游戏呢？



可口可乐的前任领导者说“在这个国家中有种理念，那就是两份糟糕的工作远比一份好得多，因为只有一份的风险度高。那样做就太疯狂了。”

在通用制造厂（General Mills）把全部财产输给埃左氏（Izod）之前，他们有没有一个战略性计划呢？

你认为美孚石油公司（Mobil）收购蒙哥马利·沃德（Montgomery Ward）时是怎么想的呢？

过去，这些整体行动是以多种经营这一时尚为借口来为它们自己辩护的，然而它们都背离了一个基本的军事原则，即集中兵力的原

则。

为什么MCI在对阵AT＆T这个业界巨人的战斗中要开辟MCI邮件这个第二阵线呢？从军事的角度看，这是根本毫无意义的一招。随着MCI邮件损失的不断加大，这一行动同样毫无市场意义。

当通用汽车公司跑到达拉斯给罗斯·佩罗特（Ross Perit）的电子数据系统出资25亿美元时，他们到底想要做什么？你可以肯定的是，这没有什么战略性的意义。

如果这些行动是意外的话，那已经够糟的了；如果各公司脱离自己的业务去发展多种经营，那么情况可就更糟了。

SONY

当然，索尼迄今仍没达到它成为50-50公司的目标，但是消费者对它的关注率远比20年前高得多。

以索尼公司为例。据《财富》杂志报道，索尼制定了一个“50-50”战略。索尼公司希望，到1990年，它将成为一个半消费者和半非消费者的公司，以取代它的“80-20”的现状。这有什么意义呢？

没有！那只不过是把资源从你将要取胜的战斗中转移到你将失败的战斗中去。另外，索尼进行这一运作的时期正好是他们的生意在消费者方面正处于危机的时候。他们的盒式录像机技术正在不断让位于家用电视录像机技术，他们又能怎么办呢？

进攻与反攻

一条物理定律指出：对于任何行动，都有一定的作用和作用用。许多营销指挥官在制定作战计划时都以为敌人根本不会有什么反应，事实上并非如此。

事实可能正好相反，你把你的价格降低一半，你的对手可能也这样做。对于你的每一个行动，就算你的对手不完全复制你的最初行动，他们总会采取相应行动的。

思想不能僵化。一个优秀的营销策略应该考虑对手的反攻。许多商战原则都承认反击的危险性。第二条进攻原则就是：寻找领先者优势中的内在弱点，并对此发起攻击。领先者要想阻击这一进攻，就不得不减弱自身的力量，这是他们不情愿做的事。



当然，苹果公司对整个市场的进攻是个惨痛的失败。无论是战场还是商场，你都不能面对面地与你的强敌较量。

还有一种方法可以分析大举反攻的可能性，即参看市场预计份额的变化。例如，一些公司大胆地预言他们将获取市场领先者一半的市场份额，然而他们忘了考虑在这一过程中将要发生的你死我活的斗争，忘了考虑受伤的老鹰的拼死争斗。

要考虑到敌人的反攻，你的对手们将付出比你更多的资金和牺牲来保卫他们已经拥有的东西。

行动不能脱离战略

不管一个公司要采取或者打算采取什么样的行动，这些行动都不能脱离它们所蕴涵的战略。行动就是战略。

然而许多营销人员认为他们可以将这两者分开。例如，苹果公司曾宣布他们将进军《财富》500强。苹果公司不能就这样往沙发上一坐，说：“现在，我们的战略是什么？”向《财富》500强进军本身就是苹果公司的战略。考虑到防守方IBM的实力，这次进军是否能够成功，主要取决于这一战略指导的战术是否适用于苹果公司。

当然，通过遵循商战的基本原则，苹果公司可以增大自己取胜的机会，例如他们可以在较窄的阵线上发动进攻。但是这些因素只能在一定程度上有所帮助。更关键的战略问题是，一个像苹果公司这样拥有有限资源的小公司能否在IBM的地盘上取胜呢？

“只要公司有取胜的信心，那么任何事情都是可能的。”正是这个错误观念给许多成功的大公司招来了麻烦，他们通常先确定一个期望实现的目标，接着部署一个特遣队制定战略来实现这个目标。实际上没有什么公司强大得足以这样行事，因为总有一些目标是这种方式所难以达到的。

优秀的商业战略家总是生活在战术与现实世界里。他们从来不因他们的自负影响他们的判断，他们从不试图实现不可能实现的目标，也从不在合理的目标之外发动什么战斗或进攻。他们总是集中精力于那些可以通过可用的战术来完成的那些目标上，而从不在那些浮夸的方案和不可能的梦境上耗费精力。

战略不能脱离战术

如果说行动意味着战略，那么战略就意味着战术。这个连续统一体是天衣无缝的，如果你试图在其中任何一点割裂它们都将饱尝苦果。有关战术的知识可以帮助你制定相应的战略，从而使公司的一套行动路线成为可能。

一旦这一行动得到认可，该战略就开始起主导作用，以指导相应的战术。如果在战术和战略之间设置一个僵化的障碍，那将阻碍整个进程。

以广告为例，这是许多商战中的主要部分。各公司通常雇用一些代理商来处理广告战的战术问题，可是在代理商开始工作之前，通常这些公司已经制定了自己的商业战略。换句话说，公司决定要做什么，代理商决定怎样做。

这听起来既简单又合理，以至于我们试图指出这一安排的致命缺陷似乎是毫无根据的。然而在这两者之间设置的人为障碍将把代理商的专业化的战术知识与公司的战略发展隔离开来。

难道米勒啤酒公司愿意面对把两个主要产品建立在一个名称下的战术难题吗？当然不会了。米勒先制定了战略，然后把战术工作交给了它的两家广告代理商。J. 沃尔特・汤普森是否对把两种主要啤酒品

牌划归同一名称表示怀疑呢？你会不会对给你带来5000万美元赢利的战略产生怀疑呢？要知道对广告代理商每年可以从中获得750万美元的纯利。

为了在今后的商战中真正取胜，广告代理商必须制定出更多的具有战略意义的计划，各家公司也要学习更多的广告战术知识。看来这两种趋势同时出现了。

然而，现在却没有几家广告代理商懂得怎样把他们的广告战术知识转变为战略方案，对广告战术有较深了解的公司也寥寥无几。

有些广告代理商会强烈反对让他们考虑更多的战略因素的要求，他们只是不想为广告计划的成功与否负责，他们更愿意责怪产品本身或者销售人员。

运用后备军

军事指挥官不会在没有充足后备军的情况下发动进攻。克劳塞维茨说道："有生的后备军的数量通常是双方统帅关注的主要问题。"

拥有更强大的后备军的统帅掌握着战场的控制权，但是却不必把全部后备力量投入每一次战斗中去。

没有一家公司会把整个年度广告预算在1月1日就全部用完，也没有哪位军事将领会在同敌人交战时把所有士兵都投入前线。战斗中，后备军的使用和调动常常是关键所在。

一位优秀的将军会尽力在不调动所有后备军的情况下赢得胜利。几乎无一例外：败北的一方通常都是耗尽了后备军的一方。

当然了，我们在此探讨的是战术意义上的后备军，是一旦有需要就能立即投入战斗的兵力。战略后备军则是另一回事，军队不能依靠首先征募然后进行训练的士兵。克劳塞维茨警告说，不能依靠战略后备军，他认为这是一种局部的不协调。如果是战略意义上的兵力，那么就不能称其为后备军。也就是说，战斗指挥官一旦下达命令，这些兵力要能被马上调动并投入战斗才算是后备军。

一位企业家倘若投资两项业务而非一项，就会陷入战略后备军的陷阱。一项业务无法作为另一项业务的后备军，因为两项投资都不能

在紧急时刻迅速得到清算。最好应该投资一项业务，而留下流动资金作为后备军。

这一原则同样适用于那些企图在太短时间内在太多的前线上投入太多产品的公司。他们要问的主要问题是：“后备军在哪儿？”



第16章　商业将领

1000个杰出人物中，有些以智慧出名，有些以勇敢或意志坚强而著称，可是却没有人是集这些优点于一身，成为将领中的佼佼者。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

在全世界的商业战场上，一些行业的毫无特色的领袖们平淡无奇地经营着他们的公司，引不起世人的注意。也许是因为这个原因，他们在鼓励或激励员工士气方面也没有投入多少精力。这种状况几乎没有什么例外，仅有的例外是通用电气的杰克·韦尔奇、克莱斯勒的李·艾科卡以及花旗银行的约翰·里德。

许多企业首领们都躲藏在多种经营和分权管理这两个双生原则下，以躲避聚焦。

现今的商业呼唤更多的战地元帅，需要更多的男性或女性自愿接受统筹和指导营销全局的职责。在这急需优秀思想家的紧急时刻，商

界却正背道而驰。多种经营和分权管理正在使行业的战略节节后退，但《财富》500强中一家企业夸口说它半数的经理都参与战略策划。

巴顿的第三集团军有105名将军，却只有1名负责战略策划。参与决策过程的人越多，公司就越难出台优秀的战略。我们要做的是让决策过程步步走向成功，而不是节节败退。

分权管理消磨了商业人员的冒险精神。经理们并不是傻瓜，他们知道只要他们能留在“解雇线”以上，他们就能顺利奔向企业管理顶层。

要想知道你在公司位于这条线之上还是这条线之下非常容易：假如你因为无法完成你的销售目标而被解雇，你就是处在这条线之下；假如你因为某人没有完成他的销售目标而有权解雇他，你就处在这条线之上。

注意：你处在“解雇线”之上时，你个人并没有什么销售目标。销售成功了，你可以很自然地领受胜利的荣耀；销售失败了，你可以责备他人。你已经在公司占有了一席之地，并且是个不错的位置。

权力分散使“解雇线”越来越低，公司被分割成了许多领地，每个领地都没有足够的力量自行发动大规模的销售行动。因此，许多公司的销售活动降级为许多小规模的战斗，你可以把它们叫做商界的“堑壕战”。

我们相信，企业在发生变革：首席执行官们开始巩固联合各个领地，以便拥有足够强大的力量发动有效的商战。这种情况发生时，企业又面临另一个问题：我们去哪里才能找到可以指挥这些规模行动的商业将领呢？这样的人才太难找了。

克劳塞维茨讲道，许多在其他方面很聪明的人未必有能力成为一个好将军。千人之中，或仅有一。

一个优秀的将领需要什么样的素质呢？是否可以从弗吉尼亚军事学院、安纳波利斯[1]和西点军校学习点什么呢？

商业将领必须灵活机动



通用电气的杰克·韦尔奇最出色地展示了一个商业将领应当具备的灵活机动性，他不死守一种产品或某种服务，如果它不是第一号或第二号，他会修补它、卖掉它或干脆把它毙掉。

商业将领的主要品质是灵活机动。这种品质并非辉煌四射，也不总被认为是美德。但是，若无这种品质，任何军事将领都难取得辉煌战绩。一名将领必须灵活机动，能使战略适应形势，而不是使形势适应战略。

许多准商业将领却背道而驰，他们一开始就采用过去的成功战略，然后对形势进行分析。通常是，他们使形势适应战略。这样做并不难，因为“事实”从来就不是确凿的。

克劳塞维茨说：“战争中获得的情报大部分是自相矛盾的，更多的情报是错误的，还有最大一部分是可疑的。”

在战争的迷雾中，人们很容易采用过去进行过实验并曾经奏效的成功战略。对约翰尼来说，其他策略似乎极为鲁莽，不仅如此，他还说：“让我们只带上我们认为能奏效的东西出发吧。”

有时这种态度被认为是一种优点，比如一种典型说法是“他有坚定的勇气。”对一位将军而言，固执和不灵活是缺点而不是优点。

在当今的营销中，存在一种毫无意义的姿态。当竞争对手把自己产品减价时，公司管理层却说：“他们自己知道他们的产品值多少钱。”

当员工建议对竞争对手发动进攻时，管理层却说：“我们相信正面进攻。我们要以产品质量取胜，而不是靠诋毁竞争对手的产品取胜。”

一个优秀的将领不应有顽固偏见，他在做出决定之前会慎重考虑所有的选择并聆听各种意见。

正是头脑的这种灵活性能引起敌营的恐慌，他们无法知道敌人何时何地来犯，毫无准备，防不胜防。

[1] 安纳波利斯，美国马里兰州首府，美国海军军官学校所在地。——译者注

商业将领必须有胆识

关于勇气的谈论多如牛毛。商业将领当然要有勇气。

优秀将领出类拔萃的特质在于勇气的类型。优秀的将领拥有无限的勇气直面上级和同事，这些上级和同事可能会提出另一种意见。优秀的商业将领头脑开放，能听取各种意见，在需要做出决策时马上做出。此时，他头脑会及时关闭，深思熟虑，意志坚定，有战胜一切的勇气。



克莱斯勒的李・艾科卡最出色地展示了一个商业将领应当具备的胆识。他接受了当时濒临破产的公司，通过一系列漂亮的侧翼战把克莱

斯勒变成了一个赢家。

李·艾科卡总结道：

如果要我用一个词总结作为一名优秀的经理的素质，那就是“胆识”。你可以使用世界上最先进的计算机，也可以收集到任何需要的图表和数据，但是，最终你得对收集到的信息进行总汇，制定出一张时间表，并且开始行动。

平庸的将领都是“强悍”型的：“没人能告诉我应该干什么。”他们被商战所吸引是因为商战和军事战斗极为相似，他们时常也会引用军事术语，谈些“部队”、“突围”之类的。

“强悍”型的将领总是守住以往的策略不放，就好像是对过去的决策和战略有过什么感情承诺，这些人在本质上已经迷失了方向。对他们来说，勇气的最终表现是为自己的公司牺牲。

“强悍”型的人却可以成为优秀的领导。领导不必非得是优秀的将领或战略家。倘若一个公司士气极为低落，来自外部的战略根本没有获胜的指望，公司更需要领导而不是战略，这时，一个自负、以自我为中心的人可能成为最好的领导，因为这时公司最需要的是内部能够鼓舞士气的领袖。

如果你擅长表演，那么你既能成为称职的领导，也能成为优秀的战略家。巴顿就常常对着镜子演练他的“战争表情”。李·艾科卡用这段经典的话激励他的员工：

“我们有一个，并且是唯一一个抱负，那就是我们要做第一，还会有别的吗？”

但是，回到工作时，艾科卡的策略却是完全相反的。

许多顾问都过分强调了士气这个因素，他们认为单靠士气就能打营销胜仗。他们错了。反过来才是对的，只有营销胜利才能鼓舞部队的士气。

商业将领必须有勇气

数年来，军事上颂扬的是勇气和勇敢，并为此颁发了无数的奖章。



汉堡王的杰弗里·坎贝尔最出色地展示了一个商业将领应当具备的胆识，他用“烤而不炸”的策略向市场领先者麦当劳发起了一次非常成功的进攻。

尽管身体上勇敢对作战来说非常重要，但对指挥官来说并不是最主要的。将领不同于士兵，可是许多将领都企图扮演士兵的角色，而最终为他们的鲁莽付出代价，要么失败，要么伤亡惨重。

商业将领们需要的是头脑上的勇气，而不是身体上的勇气。时机成熟时，他们必须果断而迅速地拍板。然而，这些商业将领往往随着在仕途上步步高升，丧失了他们果断勇敢的精神。

克劳塞维茨说：“军衔越高，勇气越小。”或者说，越接近退役，勇气越小；或者说，购股权计划中的份额越多，勇气越小。

机会来临之际，勇气尤其是一种有价值的品质，这也是具有决断力的指挥官的真正优势。

许多商业将领在本质上都有一个共性的缺点：处于困境时，他们表现出太多的勇气；处于顺境时，他们又太小心谨慎了。

商业将领必须通晓事实

将领们要做的是进行概括，统揽全局。因为随着经验的积累，将领们在制定主要战略时根本就不必通晓每个细节。事实上，专家们时常受到最高管理层的轻视。任何人如果在某一领域的知识过于广博的话，人们总是对他是否拥有那么宽的眼界持怀疑态度。



花旗银行的约翰·里德最出色地展示了一个商业将领应当具备的知识。他向ATM机发起了进攻，这使消费者银行起到了革命性的作用。

制定营销策略并非难事，谁都可以制定。每家商业刊物的编辑都迫不及待地想告诉读者美国各家公司经营之道。

真理前进一步就是谬误。每一个营销问题都有一个简单明了的答案，然而这种答案通常都是错误的。可口可乐在宣布变更配料时，其总裁夸口道：“这是我们制定过的最万无一失的决策。”但这又是个错误。

克劳塞维茨说：“战争中的一切都很简单，然而最简单的事情却是很困难的。”

优秀的商业将领制定战略时，从基础做起，从细节做起。一旦战略发展完善，就是简单的，但不这不一定是“显而易见”的答案。

商业将领需要运气

在商战中，运气起着重要作用。战略已定，进攻已毕，你就要开始为结果做准备了。当然，如果你执行了正确的战略，运气就会站在你这边。

克劳塞维茨说过："没有其他的人类活动能这样同机遇持久普遍地联系在一起。战争与打牌最为相似。"

运气离你而去时，你就要准备尽快减少损失。克劳塞维茨说："有条件的投降并不是一种耻辱，优秀的将军绝不愿意战斗到只剩一个人，一位优秀的棋手也绝不会下一场败局已定的棋。"



唐纳·托拉姆（Donald Trump）是“运气斯玻姆俱乐部”的创始人之一。值得称赞的是，他一生没有动用父母留下来的遗产，并且积累了更多的家庭的财富。

如果艾森豪威尔能做到在朝鲜战争中认输，那么一位优秀的商业将领也应该知道何时抽身而退。白白浪费资源以保存自我毫无意义，最好承认失败，抽身投入到另一场商战中去。

商业战场上还有更多的战斗要打，更多的胜利等着你拼搏争取。

商业将领应该通晓规则

要想打赢一场比赛，你首先必须学习比赛规则或原则，然后你得争取忘掉这些规则，也就是说，你必须学会在不思考规则的条件下进行比赛。



在今天的公司董事会上有许多像卡莉·菲奥莉纳这样的大领袖，却没有出色的战略家。惠普与康柏计算机合并根本就没有意义，除了使它的投资银行和自以为是的领导者受惠。

不管是象棋比赛、高尔夫球比赛，还是商战，都是如此，根本没有捷径可图。你必须从学习规则开始，然后反复练习，直至忘掉这些规则。

网球比赛中，网球手根本就不会考虑握拍姿势，或者想着哪里才是最佳击球点。网球选手要做的是集中精力，想着击败对手。

准商业将领们首先应该学习商战的原则，然后在作战时忘掉这些原则。优秀的将领不应该刻意问："我们正在打的是哪种类型的战争？我们应该运用什么原则呢？"

优秀的将领应该通晓战争原则，做到驾轻就熟，把精力放在对手身上。就像人们日常的好习惯一样，战争规则一旦学会，就会忘掉，意识不到了。

现今的市场营销中存在的问题不仅仅是缺乏规则，最大的问题在于没有意识到首先应该掌握的就是规则。

为了纠正这个问题，企业家必须开始系统学习市场营销史，然后提出影响商战成败的战略原则。当今没有什么能比战略更重要的了。

战略和时机的选择就是市场营销的喜马拉雅山，其他的只是低山矮林而已。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



后记

我们20年前写这本书时从未想到这么多美国的大品牌会在麻烦中举步维艰，像AT＆T、通用汽车公司、柯达和诸如此类的偶像应当立于不败之地。

为什么他们拥军甚重却战绩不佳？当然，你可以说他们用了拙劣的战略。但是为什么？许多陷入困境的大品牌过去曾有那么多顾问，这些顾问拿着高薪，但很明显并没有真正出力帮助公司击败那些威胁并企图压倒公司的敌人。

你可能会说错误决策的最后一道防线是董事会，这里有几十个具有几十年经验的英明人物随时准备把总裁或高管们阻挡在狭窄的道路上。对吗？

错了。似乎经理们将太多的精力投入开董事会，并没有多少具体时间处理需要他们全神贯注的问题。或者说，他们是高层领导的朋友，而不是评论家或顾问。

但愿顾问和董事会有一点帮助，至少他们不会带来很多破坏，他们偶尔会有一些好想法。但对于我们而言，最大的罪人就是华尔街。它只是制造麻烦，因为它经常制造一种氛围去鼓励一些坏的、有时是不可弥补的事情发生。在某种意义上，它搭建起制造麻烦的温室，或像温室一样的东西，它的任务就是鼓励事情漫延。

著名经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）如此完美地说道："我们不热切需要增长，我热切渴望增长。"这种对增长的渴望对于许多公司而言是犯错误的核心。增长是做对事情时的副产品，但就其自身而言，它并非一个有价值的目标。事实上，增长是一切不可能实现和错误决策的罪人。

在商战中，不是你想干什么，而是你的敌人或竞争对手要你做什么；不是关注你的股票价位，而是与竞争对手相比你赢得了多少客户。

阿尔·里斯

杰克·特劳特



译者后记

本书是美国著名营销和商战战略家阿尔·里斯和杰克·特劳特的力作《商战》的新译本。

如今，科技进步迅猛，市场竞争更趋激烈，所有企业都需学会把握机遇，制定战略，以图立足和发展。

本书将军事战略和战术融会贯通于商战，将战争的深层含义阐述得淋漓尽致。书中阐述了进攻战、防御战、侧翼战和游击战等军事领域的战略形式在商战中的具体应用。作者列举了历史许多著名的战役及大量营销案例，此外还提出了颇为新颖的观点，指出了传统营销中的一些误区。“顾客是上帝”的信条在本书中遭到了质疑，企业的竞争对手被摆在了企业战略目标的核心位置。

关于本书的翻译，我们尽量做到忠实原著，保持原著风格，对难解之处做出注释以供参考。为使读者更清楚有些公司和产品名称的原文，我们将它们放在译文后的括号里。

虽然从事英语语言文学教学和研究工作，阅读过大量书籍，但这些年来一直喜欢本书，喜欢作者把营销比做战争，喜欢看那些历史上的著名战役，喜欢这种深入浅出的商战指导，更喜欢自己阅读此书并在重新翻译此书时的新收获。这本书不仅是一本指导营销和商战的力作，也是管理者们应当从中受益的佳作，书中到处闪现着光辉的管理思想，对任何一个需要经常做决策的管理者都很有用。

此书甚至还可以用做日常生活的指南，因为人们无时无刻不需要做出判断和决策，这本书能给人们提供良好的思路。营销是战争，商业是战争。产品需要营销，生活何尝不需要营销？生活照样需要正确、及时的决策。愿此书能给广大读者以启迪。

本书2002年版是我和贾纪芳一起翻译的。8年之后，在机械工业出版社华章公司重新翻译出版此书时，又找到我来翻译此书，我回头看自己的翻译，对本书的内容理解与翻译文字又有了更深入的把握，我认真逐行逐句重新翻译了这本书，力求比当年的翻译更为精益求精、更为准确与完善，但是有先入为主的思维定式局限，书中有些文字会与旧译类似，在此向上版的译者表示感谢。

水平所限，译作难免会有种种不足之处，望广大读者不吝指正。

李正栓

2010年9月



附录A　特劳特思想应用

特劳特思想

正在以下组织或品牌中得到运用

- 王老吉：6年超越可口可乐

王老吉凉茶曾在年销售额1个多亿徘徊数年，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东成功走向全国，2008年销售额达到120亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。

- 东阿阿胶：5年市值增长15倍

2005年，东阿阿胶的增长出现停滞，公司市值处于20亿元左右的规模。随着东阿阿胶“滋补三大宝”定位的实施，以及在此基础上多品牌定位战略的展开，公司重回高速发展之路，2010年市值超300亿元。

……

劲霸男装、香飘飘奶茶、芙蓉王香烟、乡村基快餐、方太厨电、雅迪电动车、九阳豆浆机、乌江涪陵榨菜、会稽山绍兴酒、大长江集团（豪爵摩托）、立白集团、燕京集团、九龙斋酸梅汤、太阳纸业，等等。

- “棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客

《华尔街日报》说：谁说小人物不能打败大人物？就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的故事。特劳特帮助它把自己定位成一个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

- IBM：成功转型，走出困境

IBM公司1993年巨亏160亿美元，特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成电脑服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

- 莲花公司：绝处逢生

莲花公司面临绝境，特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM青睐，以高达35亿美元的价格售出。

- 西南航空：超越三强

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

……

惠普、宝洁、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财富》500强企业、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜，等等。



附录B　企业家感言

对于特劳特先生的定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有看好，大家没有全部杀进来，否则的话机会肯定不属于我马云。如果看过特劳特《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二三百年，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官　马云

如果说王老吉今天稍微有一点成绩的话，我觉得我们要感恩方方面面的因素，在这里有两位大贵人，这就是特劳特（中国）公司的邓德隆和陈奇峰。在我们整个发展的过程中，每一步非常关键的时刻，他们都出现了……其实，他们在过去的将近十年里一直陪伴着我们走过。

——加多宝集团（红罐王老吉）副总裁　阳爱星

特劳特战略定位理论能帮你跳出企业看企业，透过现象看本质，从竞争导向、战略定位、顾客心智等方面来审视解决企业发展过程中的问题。特劳特，多年来一直是劲霸男装品牌发展的战略顾问；定位理论，多年来一直是劲霸男装3000多个营销终端的品牌圣经。明确品牌定位，进而明白如何坚持定位，明确方向，进而找到方法，这就是定位的价值和意义。

——劲霸男装股份有限公司总裁　洪忠信

邓德隆的《2小时品牌素养》是让我一口气看完的书，也是对我影响最大的书，此书对定位理论阐述得如此透彻！九阳十几年聚焦于豆浆机的成长史，对照“定位理论”，竟如此契合，如同一个具体的案例！看完此书，我们更坚定了九阳的“定位”。

——九阳股份有限公司董事长　王旭宁

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

——山东东阿阿胶股份有限公司总经理　秦玉峰

品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，特劳特的定位理论指导了许多世界级企业取得竞争的胜利，学习后我们深受启发。

——燕京啤酒集团公司董事长　李福成

定位已经不是简单的理论和工具，它打开了一片天地，不再是学一个理论、学一个原理，真的是让自己看到了更广阔的天地。

——辉瑞投资公司市场总监　孙敏

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团战略和各个品牌的定位明朗了很多。

——立白集团总裁　陈凯旋

在不同的条件下、不同的环境中，如何运用定位理论，去找到企业的定位，去实现这个战略，我觉得企业应该用特劳特的方法很好地实现企业的战略，不管企业处于哪个阶段，这个理论越早走越好。

——江淮动力股份公司总经理　胡尔广

定位的关键首先是确立企业的竞争环境，认知自己的市场地位，认清楚和认识到自己的市场机会，这样确定后决定我们采用什么样的策略，这个策略包括获取什么样的心智资源，包括如何竞争取舍，运用什么样的品牌，包括在品牌不同的生命周期、不同的生命阶段采用什么样的战术去攻防。总之，这是我所经历的最实战的战略课程。

——迪马实业股份公司总经理　贾浚

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望能够借助定位的理论帮助我们公司发展。

——IBM（中国）公司合伙人　夏志红

从事广告行业15年，服务了100多个著名品牌，了解了定位的相关理论后，回过头再一看：但凡一个成功的企业，或者一个成功的企业家，都不同程度地遵循并且坚持了品牌定位理论的精髓，并都视品牌为主要的竞争工具。我这里所说的成功企业，并不就是所谓的大企业（规模巨大或无所不能），而是拥有深深占领了消费者心智资源的强势品牌。这样的成功企业，至少能有很好的利润、长久的生存基础，因而一定拥有真正的竞争优势。

——三人行广告有限公司董事长　胡栋龙

定位理论对企业的发展是至关重要的，餐饮行业非常需要这样一个世界顶级智慧来做引导。回顾乡村基的发展历程，我已领悟到“定位”的重要性，在听了本次定位课程之后，有了更加清晰的认识和系统的理论基础，我也更有信心将乡村基打造成为“中国快餐第一品牌”！

——乡村基国际餐饮有限公司董事长　李红

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

——漫步者科技股份公司董事长　张文东

定位的本质是解决占有消费者心智资源的问题。品牌的本质是解决心智资源占有数量和质量的问题。从很大意义上来说，定位是因，品牌是果。定位之后的系统整合和一系列营销活动，实际上是在消费者的大脑里创建或强化一种心智模式，或者是重新改善对待品牌的心智模式。当这种心智资源被占有到一定程度（可用销量或市场占有率来衡量），或心智模式已在较大市场范围明确确立时，则形成了品牌力，而品牌力即构成了竞争力的核心，品牌战略则是有效延续和扩大核心竞争优势的方针性举措。

——奇正藏药总经理　李志民

消费者“心智”之真，企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

——乌江榨菜集团董事长兼总经理　周斌全

盘点改革开放30年来中国企业的成长史，对于定位理论的研究和运用仍然凤毛麟角。企业成败的案例已经证明：能否在大变动时代实现有效的定位，成为所有企业面临的更加迫切的问题。谁将赢得下一个30年？就看企业是不是专业、专注、专心去做自己最专长的事！

——西洋集团副总经理　仇广纯

格兰仕的成功印证了“品牌”对于企业的重要价值，能否在激烈的市场竞争中准确定位，已成为企业生存发展的关键。

——格兰仕集团常务副总裁　俞尧昌



Jack Trout
特劳特经典丛书



定位：有史以来对美国营销影响最大的观念

978-7-111-32640-3

本书是特劳特成名作，深入阐述了定位理论和操作方法，并配有丰富的实战案例解析，指导企业家成功企业定位，获取商业成功。



简单的力量：穿越复杂正确做事的管理指南

978-7-111-32672-4

本书中既包括领导艺术、组织等大的方面，又兼顾定价、营销等日常问题。对于每一个问题，都尽力提供正确处理的方法。



商战

978-7-111-32671-7

本书重点阐述了商战中的四种常用战略形式，如防御战、进攻战、侧翼战和游击战，针对每一种形式又提出了三条应遵循的原则，以及如何在具体的商战中应用这些原则。



什么是战略

978-7-111-32734-9

本书集结了这些书中特劳特对战略的核心心得，期望它成为中国企业开始学习打造强势中国品牌的益起点。

Jack Trout 特劳特商战经典



2小时品牌素养(第3版)

978-7-111-35676-9

本书第一次系统发布有关中国企业的品牌竞争力分析报告，揭示了中国一流企业在品牌战略上面临的深重危机，提出了定位突围之道和实践方法。



大品牌大问题

978-7-111-35368-3

在这本书中，“定位之父”杰克·特劳特分析了超级企业失败的原因，并为它们提供了“解药”。



人生定位：特劳特教你营销自己

978-7-111-35558-8

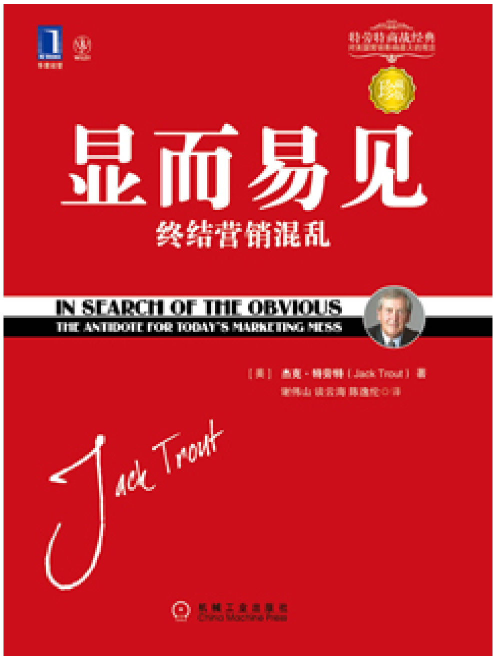
占据职场竞争先机，自我营销必读之书。更努力地工作、更坚定地相信自己、更积极地思维，并不能让你取得成功。



特劳特营销十要

978-7-111-35142-9

这是一个寓言故事，读完这个故事只需两个小时，但其中所蕴含的十大营销智慧心法，却是特劳特先生集40年营销实践总结而成的大义微言。



显而易见：终结营销混乱(珍藏版)

978-7-111-33607-5

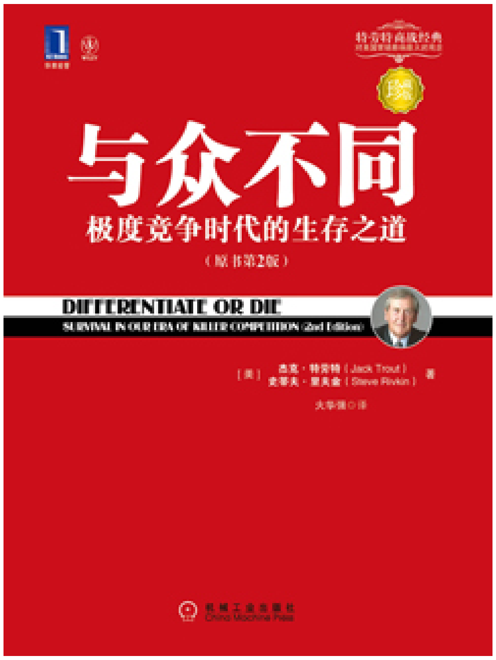
本书没有难懂术语、数字，作者通过常识把营销的正确方法传授给读者。



营销革命

978-7-111-35616-5

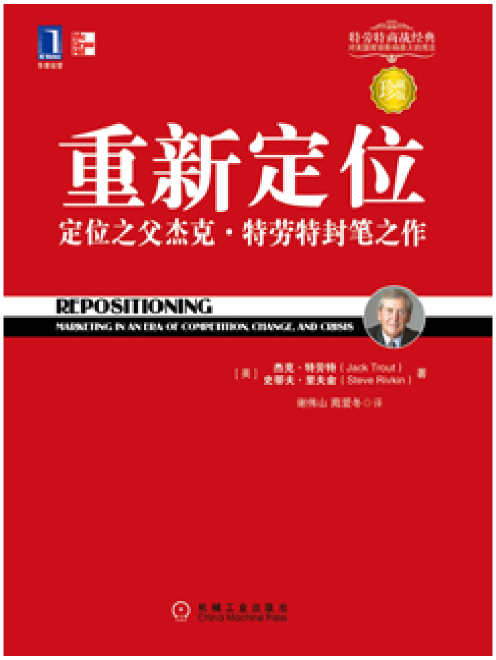
《定位》讲述了定位的传播原则，《商战》讲述了定位的营销原则，《营销革命》则结合了前两本书的观念但以完全出人意料的方式进行。



与众不同：极度竞争时代的生存之道(珍藏版)

978-7-111-34814-6

本书将帮助困境中的企业，通过许多生动的故事，包括来自中国的案例，讲解实施差异化的方法。用特劳特先生对中国企业的话来讲：如果你的产品是差异化的，整个世界就会为你敞开大门。



重新定位：定位之父杰克.特劳特封笔之作（珍藏版）

978-7-111-33975-5

《重新定位》向你展示了在当今过于拥挤的市场环境下如何进行调整、竞争——并取得成功。

HZ BOOKS 华章图书

HarperCollinsPublishers 哈珀·柯林斯出版集团

定位经典丛书
对美国营销影响最大的观念

22条商规

美国CEO最怕竞争对手读到的商界奇书

THE 22 IMMUTABLE LAWS OF MARKETING

VIOLATE THEM AT YOUR OWN RISK

[美] 艾·里斯（Al Ries）
杰克·特劳特（Jack Trout）著

寿雯◎译

机械工业出版社
China Machine Press

定位经典丛书

22条商规

The 22 Immutable Laws of Marketing:Violate Them at Your Own Risk

[美]里斯（Ries,A.）

特劳特（Trout,J.）　著

寿雯　译

ISBN：978-7-111-43474-0

本书纸版由机械工业出版社于2013年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目　录

返回主目录

致中国读者

中文版序

序一　定位：第三次生产力革命

　第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

　第二次生产力革命：德鲁克“管理”

　第三次生产力革命：特劳特“定位”

　　选择的暴力

　　新生产工具：定位

　　定位四步法

　　品牌成主体

　　夺取“心智资源”

　　定位激发品牌生产力

　　定位提升运营绩效

　　定位客观存在

　　所有组织都需要定位

　结语：伟大的观念

序二　定位理论：中国制造向中国品牌成功转型的关键

序三　运用之妙，存乎一心

前言

定律1　领先定律

　有些第一无法成功

　成为品类代名词

定律2　品类定律

定律3　心智定律

定律4　认知定律

定律5　聚焦定律

　光环效应

　错误的聚焦

定律6　专有定律

定律7　阶梯定律

定律8　二元定律

定律9　对立定律

定律10　分化定律

定律11　长效定律

定律12　延伸定律

定律13　牺牲定律

定律14　特性定律

定律15　坦诚定律

定律16　唯一定律

定律17　莫测定律

定律18　成功定律

定律19　失败定律

定律20　炒作定律

定律21　趋势定律

定律22　资源定律

忠告

附录A　定位思想应用

附录B　企业家感言

返回主目录

本书致力于消除市场营销过程中的神秘和误区。

——艾·里斯杰克·特劳特

致中国读者

（一）

孙子云：先胜而后求战。

商场如战场，而这就是战略的角色。事实上，无论承认与否，今天很多商业界的领先者都忽视战略，而重视战术。对于企业而言，这是极其危险的错误。你要在开战之前认真思考和确定战略，才能赢得战役的胜利。

关于这个课题，我们的书会有所帮助。但是首先要做好准备，接受战略思维方式上的颠覆性改变，因为真正有效的战略常常并不合逻辑。

以商战为例。很多企业经理人认为，胜负见于市场，但事实并非如此。胜负在于潜在顾客的心智，这是定位理论中最基本的概念。

你如何赢得心智？在过去的40多年里，这一直是我们唯一的课题。最初我们提出了定位的方法，通过一个定位概念将品牌植入心智；之后我们提出了商战，借助战争法则来思考战略；后来我们发现，除非通过聚焦，对企业和品牌的各个部分进行取舍并集中资源，否则定位往往会沦为一个传播概念。今天我们发现，开创并主导一个

品类，令你的品牌成为潜在顾客心智中某一品类的代表，是赢得心智之战的关键。

但是绝大多数公司并没有这么做，以“聚焦”为例，大部分公司都不愿意聚焦，而是想要吸引每个消费者，最终它们选择延伸产品线。每个公司都想要成长，因此逻辑思维就会建议一个品牌扩张到其他品类中，但这并非定位思维。它可能不合逻辑，但我们仍然建议你的品牌保持狭窄的聚焦；如果有其他机会出现，那么推出第二个甚至第三个品牌。

几乎定位理论的每个方面和大多数公司的做法都相反，但事实上很多公司都违背了定位的原则，而恰恰是这些原则才为你在市场上创造机会。模仿竞争对手并不能让你获得胜利。你只有大胆去做不同的事才能取胜。

当然，观念的改变并非一日之功。在美国，定位理论经历了数十年的时间才被企业家广泛接受。最近几年里，我们成立了里斯伙伴中国公司，向中国企业家传播定位理论。我和女儿劳拉几乎每年都应邀到中国做定位理论新成果的演讲，我们还在中国的营销和管理类杂志上开设了长期的专栏，解答企业家们的疑问……这些努力正在发生作用，由此我相信，假以时日，中国企业一定可以创建出真正意义的全球主导品牌。

艾·里斯

（二）

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过在众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

中文版序

我的中国合伙人告诉我，他们将重新修订出版《22条商规》，我认为这是一件非常有意义的事情。

1993年当这本书首次出版的时候，我和杰克在扉页上特别注明了本书的宗旨："致力于消除市场营销过程中的神秘和误区。"

20年过去了，商业界已经发生了翻天覆地的变化：互联网时代的到来动摇了传统媒体昔日的地位；全球化的竞争驱动企业把它们的战略重点从本地或全国转向全球；数据库进入了营销领域，为企业了解潜在顾客的需求和偏好等详尽的信息提供了更为精准的方法。

既然如此，为什么还要去读一本老书呢？

有且只有一个原因，那就是市场营销中的神秘和误区今天仍然普遍存在，对年轻的中国企业而言，这种现象更为明显，而这本书里所提到的营销定律并不随时代和环境的变迁而改变。战术或许一直在变，但是好的战略从未改变，在20世纪70年代、80年代和90年代都奏效的战略在21世纪的今天也同样奏效。正如中国古代哲学家老子所言，"道独立不改，周行而不殆"。

年纪越大，我越体会到东方古老哲学的绝妙。相形之下，当今商业杂志上充斥的各种管理术语的作用显得何其微小。

老子说，“反者道之动也”。但在商业界很少有人会这样看问题，他们觉得起作用的战略逻辑是“比竞争对手做得更好”。毕竟对手们都不是傻子，他们肯定知道自己在做什么，“即便对手们做错了，我们也是错了并赢着的一方——因为我们错得更完美”。

中国品牌海尔在美国市场上的得失就是一个很好的例子。海尔的成功战略跟老子提出的思维有不谋而合之处，而它的失败又跟忽略老子有关。

海尔起初在美国市场上做得非常成功，它聚焦于大学宿舍使用的迷你冰箱，这是一个被惠而浦、伊莱克斯等聚焦高端电器的企业所忽略的市场。事实上，它们的冰箱越来越大，豪华程度也日新月异。海尔反其道而行之，成为美国迷你冰箱的大赢家，这就是海尔的成功故事。但很快海尔就遭遇了滑铁卢：它在南加州卡姆登（Camden）兴建了一个工厂，生产成本约为2000美元的大型高价冰箱。这款冰箱卖得很差，直接导致这个工厂一直亏钱。

海尔本不应该跟惠而浦这些美国市场上的强大品牌做正面对抗，它要做的是在最初成功的战略上继续聚焦：迷你冰箱。海尔的首席执行官张瑞敏先生显然不这么想。他最喜欢挂在嘴边的一句话是：先难后易是制胜之道。在我看来，这是一条通往失败的道路。一开始人们希望找到一个较为容易的切入点进入市场，比如迷你冰箱，继而希望尽可能利用第一步的成功。很多人都认为营销的本质在于“比对手做

得更好”，事实上这种方式很难成功。成功的秘诀在于反其道而行之，到竞争对手的对立面去开拓新的市场，这正是本书所提到的定律之一——对立定律。

15年过去了，本书中提到的一些企业或许已经不存在了，这并不重要。分享案例并非阅读本书的目的，真正的目的是借此领悟“永恒不变的商业定律”。

同时，时间证明一切，你可以看到，在过去的15年里，那些在20世纪90年代使用了好战略的企业至今仍在不断前进。而那些执行了糟糕战略的企业，至今也没有好转，例如，我们在书中一再提到的美国三大汽车公司：通用、福特、克莱斯勒，它们旗下拥有雪佛兰、凯迪拉克、福特、克莱斯勒、吉普这些响当当的品牌，但是由于长期的产品线扩张、品牌延伸、追求短期利益，这三大汽车公司如今走在破产的边缘。

事实也证明，在商业领域以外的竞争领域，这些定律仍然产生作用，2008年11月4日，巴拉克·奥巴马当选为美国历史上第一任黑人总统。世界上任何一家公司都可以从奥巴马的选举当中学到一些东西，因为他看起来充满劣势，并非一个天生的“优质产品”：之前一直默默无闻，比任何对手都年轻，是个黑人，而且有一个大多数美国人都觉得“怪”的名字。但是他遵循了基本的营销法则。

奥巴马的策略是什么呢？就一个词“变革”，每一次演说，每一次新闻发布会，每一次和支持者的会面，奥巴马都在讲台上侃侃而谈，而讲台上必然有这样一块最醒目的标识：我们得以信赖的变革。每一次演说，奥巴马的助手们都会向观众分发宣传单，上面有同样的信息：我们得以信赖的变革（聚焦定律）。

希拉里占有什么词呢？她先尝试了“经验”，后来改为“为变革倒数计时”，显然是一个模仿者，更糟糕的是当批评家批评她抄袭的做法后，她又改成了“美国的出路”（专有定律）。另一个对手麦凯恩则根本没有提出什么概念。

毫无疑问，中国是世界上最有发展潜力的国家，遗憾的是，同时我也发现，中国企业正走在一条危险的道路上，热衷于模仿、多元化、品牌延伸、产品线扩张……我认为，不改变这种局面，中国企业不仅无法诞生真正的世界级品牌，而且将逐渐丧失自己的竞争力。

当然，我无法期望在中国的一两场演讲就能改变中国企业的观念，这是一个长期、持续的过程，《22条商规》的重新出版就可以看作最重要的努力之一。老子认为“道”是“玄之又玄，众妙之门”，我也相信，透过《22条商规》，中国的企业家可以更好地把握营销和商业的本质规律，创建真正的世界级品牌。

艾•里斯

序一　定位：第三次生产力革命

马克思的伟大贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展是社会存在的根本柱石，也是历史的第一推动力——大哲学家李泽厚如是总结马克思的唯物史观。

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

从唯物史观看，我们终于明白，赢得第二次世界大战（以下简称“二战”）胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。泰勒的《科学管理原理》掀起了现代史上的第一次生产力革命，大幅提升了体力工作者的生产力。“二战”期间，美国正是全面运用了泰勒“更聪明地工作”的方法，使得美国体力工作者的生产力远超其他国家，美国一国产出的战争物资比所有参战国的总和还要多——这才是“二战”胜利的坚实基础。

欧洲和日本也正是从“二战”的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小龙”以及今日的“中国经济奇迹”，很大程度上都受益于这一次生产力革命，本质上都是将体力工作者（农民）的生产力大幅提升（成为农民工）的结果。2009年12月的美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其

标志意义正在于此。近几年中国社科院的研究报告也揭示，农民工对中国GDP的贡献率一直高达60%。

泰勒的贡献不止于此。根据唯物史观，当社会存在的根本柱石——生产力得到发展后，整个社会的“上层建筑”也将得到相应的改观。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了社会上资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。生产力的发展，使得体力工作者收入大幅增加，其工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，由无产阶级变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产力的提升，彻底改变了社会的阶级结构，缔造了我们所说的发达国家。

体力工作者工作强度降低后，人类的平均寿命因此相应延长。加上工作时间的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，一部分转向了休闲，更多地转向了教育。教育时间的延长，催生了一场更大的“上层建筑”的革命——资本主义的终结与知识社会的出现。1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口超过体力工作者，成为人口的主力军。这就是我们所说的知识社会。同样地，知识社会的趋势从以美国为代表的发达国家开始，向全世界扩展。目前，体力工作者在美国恐怕只占10%左右了，剩下的都是知识工作者。德鲁克预计，这个社会转型要到2030年才能彻底完成。

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

知识社会的来临，催生了第二次生产力革命。彼得·德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》[1]），大幅提升了组织的生产力，让社会容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为整个社会打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，成为中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，能被中国传统社会吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大概每年还能吸纳两万名左右，而美国以同等的人口每年毕业的大学生就高达百万以上，再加上许多在职的人通过培训与进修，从体力工作者转化为知识工作者的人数就更为庞大了。特别是“二战”后实施的《退伍军人权利法案》，几年间将“二战”后退伍的军人几乎全部转化成了知识工作者。如果没有管理，整个社会将因无法消化这么巨大的知识群体而陷入危机。

通过管理提升组织的生产力，我们不但消化了大量的知识群体，甚至创造了大量的新增知识工作的需求。与体力工作者的生产力是以

个体为单位来研究并予以提升不同，知识工作者的知识本身并不能实现产出，他必须借助组织这个“生产单位”（或者说具有特定功能的社会器官）来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克的管理学，让组织这个生产单位创造出应有的成果。

对管理学的最大成就，我们可以将20世纪分为前后两个阶段来进行审视。20世纪前半叶是人类有史以来最为血腥、最为残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝也发生在这一时期。反观“二战”后的20世纪下半叶，甚至直到21世纪的2008年金融危机为止，人类享受了长达60多年的经济繁荣。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免（原本，“冷战”有可能引发第三次世界大战）。究其背后原因，是通过恰当的管理，构成社会并承担了具体功能的各个组织，无论是企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能高效地发挥应有的功能，同时让知识工作者获得成就和满足感，从而确保了社会的和谐与稳定。20世纪上半叶付出的代价，本质上是人类从农业社会转型为工业社会缺乏恰当的组织管理所引发的社会功能紊乱。20世纪下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更烈，却因为有了管理，平稳地被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪下半叶很有可能会像上半叶一样，令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次大战，我们现在已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

生产力的发展，社会基石的改变，照例引发了“上层建筑”的变迁。首先是所有制方面，资本家已经无足轻重了，在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被员工所持有。更重要的是，社会的关键资源不再是资本，而是知识。社会的代表性人物也不再是资本家，而是知识精英或各类专家。整个社会开始转型为“后资本主义社会”。社会不再由政府或国家的单一组织治理或统治，而是走向由知识组织实现自治的多元化、多权力中心化。政府只是众多大型组织之一，而且政府中越来越多的社会功能还在不断外包给各个独立自治的社会组织。如此众多的社会组织，几乎为每一个人打开了“从底层向上层”的通道，意味着每一个人都可以通过获得知识而走向成功。当然，这同时也意味着竞争将空前激烈。

正如泰勒的成就催生了一个知识社会，德鲁克的成就则催生了一个竞争社会。对于任何一个社会任务或需求，你都可以看到一大群管理良好的组织在全球展开争夺。不同需求之间甚至还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业。这又是一次史无前例的社会剧变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月，流遍了，郊原血。”自从有了人类历史以来，上百万年中一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是“上疆场彼此弯弓月”以及“阶级斗争”与“计划经济”的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店中一样置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。

[1] 这两本书的中文版均已由机械工业出版社出版。

第三次生产力革命：特劳特“定位”

选择的暴力

全球的经济学家们使尽浑身解数，建议政府如何刺激人们消费，而消费者在眼花缭乱的刺激下更显得无所适从。特劳特在《什么是战略》[1]开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。比如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车商生产的型号中挑选。今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等约300种车型中挑选。”汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生。如何在竞争中胜出并赢得顾客，就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，知识社会带来的信息爆炸，使得本来极其有限的顾客心智更加拥挤。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。而特劳特先生进一步发现，随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中著名的“二元法则”（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气后，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务

关停并转，而不管其赢利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉）。任何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失，而品牌的消失则直接意味着品牌背后组织的消失。这才是全球市场中不断掀起购并浪潮的根本力量。尽管迄今为止购并的成功率并不高，带给被购并对象的创伤很深，给当地社区的冲击也很大，但受心智中品牌数量有限的影响，全球性的并购浪潮还将愈发汹涌。特劳特先生预见说，与未来几十年相比，我们今天所处的竞争环境仍像茶话会一样轻松。

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在于组织本身，而在于组织之外的社会成果。当组织的成果因未纳入顾客选择而变得没有意义甚至消失时，组织也就失去了存在的理由与动力。这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是如开篇所引马克思的唯物史观所揭示的那样，关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。德鲁克晚年对此深表忧虑：

“我们已经进入组织的社会，所有组织的共通点（这或许多多少少是第一次有共通处）就是组织的成果只限于外部……可是，当你去看现今所有关于管理学的著作和思想（包括我所写的一切）就会发现，我们其实只看得到内部，不管各位举出哪一本早期的作品，例如

我写的《管理的实践》，或是哈佛商学院教授迈克尔·波特讨论战略的著作，都是一样。这些著作看起来是从外部观察，但实际上讨论的都是组织内部的事情。因此，如果你想要了解管理是怎么回事，管理在做些什么，就必须从外在的成果入手……何为成果？这听起来好像是非常简单的主题，只是目前我已经对它研究了好一阵子，问题却愈来愈糟糕，愈来愈复杂。所以我希望各位，在我语意不清时能够原谅我，因为我知道有些领域我说不出所以然，我也还没有研究透。”

事实的确如此，走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品，因为对成果的定位不当而成为没有获得心智力量的、平庸的、同质化的品牌。由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态是多么地令人担忧——这必将成为下一个社会急剧动荡的根源。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

新生产工具：定位

在此背景下，为组织准确定义成果的新生产工具——定位（positioning），在1969年被杰克·特劳特发明出来，掀起了第三次生产力革命。在谈到为何选择“定位”一词来命名这一新工具时，特劳特曾说：“《韦氏词典》对战略的定义是针对敌人（竞争对手）确立最具优势的位置（position）。这正好是定位要做的工作。”在顾客心智中针对竞争对手确定最具优势的位置，从而使品牌胜出竞争赢得优先选择，这就是企业需全力以赴抵达的成果，也是企业赖以存在的唯一理由。正如德鲁克在评价泰勒“四步工作法”时所说：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实，这套方法花了泰勒整整20年的时间去试验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。

定位四步法

为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴艾·里斯也花了20多年，在具体运用上刚好也是四步工作法。

第一步，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时问的“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”相反，因过多的选择、有限的心智，决定了经营方式已从顾客导向转向了竞争导向）。

第二步，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

第三步，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

第四步，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智（详见定位经典丛书之《与众不同》[1]）。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

品牌成主体

第一次生产力革命，是通过泰勒的《科学管理原理》[1]，大幅提升了体力工作者的生产力。第二次生产力革命，是通过德鲁克开创的管理学，大幅提升了组织的生产力。第三次生产力革命，是通过特劳特发现的“定位”（核心著作是《定位》和《商战》[2]，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产力。

第一次生产力革命自1880年开始，至“二战”后达到最高潮，前后共历70年。第二次生产力革命，从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》[3]算起，也几近70年。从即便是通用汽车的高管（当时最成功的管理者）也不知自己从事的工作就是管理，到如今管理学院遍布全球，管理革命已大体完成。第三次生产力革命，至今已酝酿了40年。从定位经典丛书中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），而且是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代、品牌的社会。无论是个人还是组织都要学会运用定位这一新工具“由外而内”地为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见定位经典丛书之《人生定位》），从而在竞争中赢得优先选择。并非偶然，德鲁克去世前不久有几乎完全相同的看法：

“你会讶异于定义成果有多么困难……今日各商学院最大的缺点之一，就是以为成果很好辨别；另一个缺点是，迄今我们仅是由内而外去看管理，尚未开始从外而内去看待它。我有预感，这将是我们未来三四十年的工作。”

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[2] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

[3] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

夺取“心智资源”

社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。组织最有价值的资源固然不再是土地与资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源了，这些资源没有消失，但其决定性的地位都要让位于品牌所代表的心智资源。没有心智资源的牵引，其他所有资源都只是成本。联想最大的资源并非柳传志先生曾认为的“杨元庆们”，而是联想这个品牌本身，因为它在顾客心智中占据了“电脑”的定位，联想成了顾客心智中电脑的代名词。百度最大的资源也不是“李彦宏们”，而是百度这个品牌本身，因为它在顾客心智中占据了“搜索”的定位，百度就是搜索的代名词，百度因此拥有搜索这一心智资源。可口可乐的“杨元庆们”、“李彦宏们”是谁，没有多少人知道，但不妨碍可口可乐几十年来都是全球第一饮料品牌。股神巴菲特之所以几十年都持有其股票，是因为可口可乐这个品牌本身的价值，可口可乐就是可乐的代名词，这才是巴菲特最看重的内在价值以及“深深的护城河”。

衡量企业经营决定性绩效的方式也从传统的财务赢利与否，转向为占有定位（心智资源）与否。这也解释了为何互联网企业即使不赢利也能不断获得大笔投资，因为心智资源（定位）本身就是成果。历史上，新生产工具的诞生，同时会导致新生产方式的产生，这种直取定位（心智资源）而不顾赢利的生产方式，是由新的生产工具带来的。这不只发生在互联网高科技产业，实践证明传统行业也完全适

用。随着第三次生产力革命的深入，其他产业与非营利组织将全面沿用这一新的生产方式——第三次“更聪明地工作”。

定位激发品牌生产力

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过定位的调整，生产力的差距也是惊人的。最有名的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”，从而走出连续巨亏的困境，重获辉煌。西南航空通过定位为“单一舱级”，成为美国最赢利的航空公司，单其一家的市值就超出其他三家资产规模大得多却定位不当的航空公司的总和。宝马通过定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（祖父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人的可乐”的定位，从破产边缘走出一条光辉大道。云南白药创可贴通过“有药好得更快些”，重新定位强势品牌邦迪的战略性缺点（无药），从而反客为主成为领导品牌。

定位提升运营绩效

当定位明确后，几乎可以立刻识别出企业投入中哪些20%的运营产生了80%的绩效，从而通过删除大量不产生绩效的运营并加强有效的运营而大幅提升生产力。王老吉的实践证明（见定位经典丛书之《2小时品牌素养》之“详解王老吉成功之道”），无论哪一年针对定位来检索内部运营，总是能发现不少与定位要求不合的运营，同时也存在对定位机会投入不足的运营活动，通过加强后者和删除前者，王老吉在投入并不比竞争者更大的前提下，释放了惊人的生产力，短短七年内，从1亿元突破到了160亿元，而且仍在高速成长之中……

定位客观存在

事实上，已不存在要不要定位的问题，而是要么你是在正确、精准地定位，要么你是在错误地定位，从而根据错误的定位配置企业资源。这一点与管理学刚兴起时，管理者并不知道自己的工作就是管理非常类似。所以，企业常常在不自觉中破坏已有的定位。当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源时，则不但造成顾客不接受新投入，反而将企业巨大的资产浪费，甚至使企业毁灭。读者可以从定位经典丛书之《大品牌大问题》[1]一书中看到诸如AT＆T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位而由盛转衰，成为惨痛的教训。

[1] 此书中文版已由机械工业出版社出版。

所有组织都需要定位

定位与管理一样，不仅适用于企业，还适用于政府、医院、学校等各类组织，以及城市和国家这样的超大型组织。一个岛国——格林纳达，通过从“盛产香料的小岛”重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。目前，中国无论是城市还是景区都因定位不当而导致生产力低下，同质化现象非常严重，破坏独特文化价值的事正大面积地发生……

结语：伟大的观念

第三次生产力革命将会对人类社会的“上层建筑”产生何种积极的影响，现在谈论显然为时尚早，也远非本文、本人能力所及。但对于正大踏步迈入现代化、全球化的中国而言，其意义非同一般。李泽厚先生在他的“文明的调停者”一文中写道：

“有学者说，中国要现代化，非要学习基督教不可；也有学者说，要有伊斯兰教的殉教精神。我以为恰恰相反。注重现实生活、历史经验的中国深层文化特色，在缓和、解决全球化过程中的种种困难和问题，在调停执著于一神教义的各宗教、文化的对抗和冲突时，也许能起到某种积极作用。所以我曾说，与亨廷顿所说相反，中国文明也许能担任基督教文明和伊斯兰教文明冲突中的调停者。当然，这要到未来中国文化的物质力量有了巨大成长之后。”

生产力的发展，中国物质力量的强大，中国将可能成为人类文明冲突的调停者。李泽厚先生还说：

“中国将可能引发人类的第二次文艺复兴。第一次文艺复兴，是回到古希腊传统，其成果是将人从神的统治下解放出来，充分肯定人的感性存在。第二次文艺复兴将回到以孔子、庄子为核心的中国古典传统，其成果是将人从机器的统治下（物质机器与社会机器）解放出

来，使人获得丰足的人性与温暖的人情。这也需要中国的生产力足够发展、经济力量足够强大才可能。”

这正是中国的挑战。大潮奔涌，短短的几十年里，迫使我们要转千弯，翻千浪，去走完西方用了150年才走完的路——怎么办？我们必须同时利用好这三种先进的生产工具，来推动历史前进，为中国继而为人类开创出一个伟大的时代奠基石。

邓德隆 特劳特（中国）战略定位咨询公司总经理 2011年7月于上海陆家嘴

序二　定位理论：中国制造向中国品牌成功转型的关键

历史一再证明，越是革命性的思想，其价值被人们所认识越需要漫长的过程。

自1972年，美国最具影响力的营销杂志《广告时代》刊登“定位时代来临”系列文章，使定位理论正式进入世界营销舞台的中央，至今已40年。自1981年《定位》一书在美国正式出版，至今已30年。自1991年《定位》首次在中国大陆出版（当时该书名叫《广告攻心战》）至今已20年有余。然而，时至今日，中国企业对定位理论仍然知之甚少。

表面上，造成这种现状的原因与“定位理论”的出身有关，对于这样一个“舶来品”，很多人还未读几页就迫不及待地讨论所谓洋理论在中国市场“水土不服”的问题。根本原因在于定位所倡导的观念不仅与中国企业固有思维模式和观念存在巨大的冲突，也与中国企业的标杆——日韩企业的主流思维模式截然相反。由于具有地缘性的优势，以松下、索尼、三星为代表的日韩企业经验一度被认为更适合中国企业。

从营销和战略的角度看，我们把美国企业主流的经营哲学称为A（America）模式，把日本企业主流经营哲学称为J（Japan）模式。

总体而言，A模式最为显著的特点就是聚焦，狭窄而深入；J模式则宽泛而浅显。简单讨论二者的孰优孰劣也许是仁者见仁的问题，很难有实质的结果，但如果比较这两种模式典型企业的长期赢利能力，则高下立现。

通过长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，我们发现，典型的J模式企业赢利状况都极其糟糕，以下是日本六大电子企业在1999~2009年10年间的营业数据：

日立销售收入84200亿美元，亏损117亿美元；

松下销售收入7340亿美元，亏损12亿美元；

索尼销售收入6960亿美元，税后净利润80亿美元，销售净利润率为1.1%；

东芝销售收入5630亿美元，税后净利润4亿美元；

富士通销售收入4450亿美元，亏损19亿美元；

三洋销售收入2020亿美元，亏损36亿美元。

中国企业普遍的榜样、日本最著名六大电子公司10年间的经营成果居然是亏损100亿美元，即使是利润率最高的索尼，也远低于银行的贷款利率（日本大企业全仰仗日本政府为刺激经济采取对大企业的高

额贴息政策，资金成本极低，才得以维持）。与日本六大电子企业的亏损相对应的是，同期美国500强企业平均利润率高达5.4%，优劣一目了然。由此可见，从更宏观的层面看，日本经济长期低迷的根源远非糟糕的货币政策、金融资产泡沫破灭，而是J模式之下实体企业普遍糟糕的赢利水平。

定位理论正由于对美国企业的深远影响，成为“A模式背后的理论”。自诞生以来，定位理论经过四个重要的发展阶段。

20世纪70年代：定位的诞生。“定位”最为重要的贡献是在营销史上指出：营销的竞争是一场关于心智的竞争，营销竞争的终极战场不是工厂也不是市场，而是心智。心智决定市场，也决定营销的成败。

20世纪80年代：营销战。20世纪70年代末期，随着产品的同质化和市场竞争的加剧，艾·里斯和杰克·特劳特发现，企业很难仅通过满足客户需求的方式在营销中获得成功。而里斯早年的从军经历为他们的营销思想带来了启发：从竞争的极端形式——战争中寻找营销战略规律。（实际上，近代战略理论的思想大多源于军事领域，战略一词本身就是军事用语。）1985年，《商战》出版，被誉为营销界的“孙子兵法”，其提出的“防御战”、“进攻战”、“侧翼战”、“游击战”四种战略被全球著名商学院广泛采用。

20世纪90年代：聚焦。20世纪80年代末，来自华尔街年复一年的增长压力，迫使美国的大企业纷纷走上多元化发展的道路，期望以增加产品线和服务的方式来实现销售和利润的增长。结果，IBM、通用汽车、GE等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。企业如何获得和保持竞争力？艾·里斯以一个简单的自然现象给出了答案：太阳的能量为激光的数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光，激光则通过聚焦获得力量，轻松切割坚硬的钻石和钢板。企业和品牌要获得竞争力，唯有聚焦。

新世纪：开创新品类。2004年，艾·里斯与劳拉·里斯的著作《品牌的起源》出版。书中指出：自然界为商业界提供了现成模型。品类是商业界的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者“以品类来思考，以品牌来表达”，分化诞生新品类，进化提升新品类的竞争力量。里斯进一步指出，企业唯一的目的就是开创并主导新品类，苹果公司正是开创并主导新品类取得成功的最佳典范。

经过半个世纪以来不断的发展和完善，定位理论对美国企业以及全球企业产生了深远的影响，成为美国企业的成功之源，乃至美国国家竞争力的重要组成部分。

过去40年的实践同时证明，在不同文化、体制下，以“定位理论”为基础的A模式企业普遍具有良好的长期赢利能力和市场竞争力。

在欧洲，20世纪90年代初，诺基亚公司受“聚焦”思想影响，果断砍掉橡胶、造纸、彩电（当时诺基亚为欧洲第二大彩电品牌）等大部分业务，聚焦于手机品类，仅仅用了短短10年时间，就超越百年企业西门子成为欧洲第一大企业。（遗憾的是，诺基亚并未及时吸收定位理论发展的最新成果，把握分化趋势，在智能手机品类推出新品牌，如今陷入新的困境。）

在日本，三大汽车公司在全球范围内取得的成功，其关键正是在发挥日本企业在产品生产方面优势的同时学习了A模式的经验。以丰田为例，丰田长期聚焦于汽车领域，不断创新品类，并启用独立新品牌，先后创建了日本中级车代表丰田、日本豪华车代表雷克萨斯、年轻人的汽车品牌赛恩，最近又将混合动力汽车品牌普锐斯独立，这些基于新品类的独立品牌推动丰田成为全球最大的汽车企业。

同属电子行业的两家日本企业任天堂和索尼的例子更能说明问题。索尼具有更高的知名度和品牌影响力，但其业务分散，属于典型的J模式企业。任天堂则是典型的A模式企业：依靠聚焦于游戏机领域，开创了家庭游戏机品类。尽管任天堂的营业额只有索尼的十几分之一，但其利润率一直远超过索尼。以金融危机前夕的2007年为例，索尼销售收入704亿美元，利润率为1.7%；而任天堂销售收入43亿美元，利润率是22%。当年任天堂股票市值首次超过索尼，一度接近索尼市值的2倍，至今仍保持市值上的领先优势。

中国的情况同样如此。

中国家电企业普遍采取J模式发展，最后陷入行业性低迷，以海尔最具代表性。海尔以冰箱起家，在“满足顾客需求”理念的引导下，逐步进入黑电、IT、移动通信等数十个领域。根据海尔公布的营业数据估算，海尔的利润率基本在1%左右，难怪海尔的董事长张瑞敏感叹“海尔的利润像刀片一样薄”。与之相对应的是，家电企业中典型的A模式企业——格力，通过聚焦，在十几年的时间里由一家小企业发展成为中国最大的空调企业，并实现了5%~6%的利润率，与全球A模式企业的平均水平一致，成为中国家电企业中最赚钱的企业。

实际上，在中国市场，各个行业中发展势头良好、赢利能力稳定的企业和品牌几乎毫无例外都属于A模式，如家电中的格力、汽车中的长城、烟草中的中华、白酒中的茅台和洋河、啤酒中的雪花等。

当前，中国经济正处于极其艰难的转型时期，成败的关键从微观来看，取决于中国企业的经营模式能否实现从产品贸易向品牌经营转变，更进一步看，就是从当前普遍的J模式转向A模式。从这个意义上讲，对于A模式背后的理论——定位理论的学习，是中国企业和企业家们的必修课。

令人欣慰的是，经过20年来著作的传播以及早期实践企业的示范效应，越来越多的中国企业已经投入定位理论的学习和实践之中，并

取得了卓越的成果。由此我们相信，假以时日，定位理论也必成为有史以来对中国营销影响最大的观念。如此，中国经济的成功转型，乃至中华民族的复兴都将成为可能。

张云 里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司总经理 2012年2月于上海陆家嘴

序三　运用之妙，存乎一心

对于市场营销学界的专家和从事市场营销的人员来说，“定位”一词现在一点也不陌生，但是在1972年，美国当代营销大师艾·里斯和杰克·特劳特在美国《广告时代》杂志上发表《定位新纪元》（The Positioning Era）之前，恐怕没有多少人知道这个字眼。“定位”的产生和流行离不开以上两位大师创新的思维和准确的描述。此后，他们再度联手合作的一本营销学名著《定位》，再次兴起市场营销学界的一股“定位”潮流。

面对复杂的经济环境，所有的企业都面临如何准确定位的问题。如何在新的机遇下，找到适合的公司定位、找到产品的营销定位、打造具有竞争力的品牌、有效运用市场营销网络，是众多企业关注的焦点。“定位”从某种意义上讲，就是企业根据所处的环境，塑造其产品的特殊形象，寻找在市场上的特定位置。“定位”主要取决于消费者或用户如何认识该产品，取决于他们对产品的评价，所以，“定位”实际上是一种心理效应。

几年前，不少中国企业在发展战略上选择了大而全的多元化模式，多种产品同时并存，消耗企业大量的资源，这样的模式可持续吗？有没有更加适合中国企业发展的思路和理论？上海交通大学中国企业发展研究院的研究人员基于上述问题，一直试图寻找国内外文选

和案例，以供我国企业高管和市场营销人员阅读与借鉴。“蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。”由当代“定位”大师艾・里斯和杰克・特劳特等美国营销专家合著的系列读物使我们兴奋不已，《22条商规》《聚焦》《品牌22律》《互联网商规11条》，这四本美国管理类畅销书，以简洁的语言、精辟的思想、创新的理论成为企业战略和市场营销领域中不可多得的一套权威著作，在美国一出版即受到众人瞩目，我们相信，它们在中国也同样会光芒闪烁。

普利司通/火石轮胎销售公司董事长苏尼尔・库马（Sunil Kumar）说：“现实世界的市场营销人员发现，花费大量的精力也很难学会企业战略的一个重要的要素——聚焦，艾・里斯和杰克・特劳特就是教会我们懂得如何‘聚焦’的最成功的老师。”在阅读这套系列读物的过程中，我们为作者丰富、真实、不同行业的聚焦定位的案例所深深地触动。这套系列读物，在通俗之中不乏透彻的理论，在说理之中不乏精彩的案例，让读者不仅从美国公司定位的胜利与失败之中寻求经验和教训，更是从中小型公司通过有效定位并取得成功中找到希望。艾・里斯和杰克・特劳特渊博的知识、丰富的实战背景、对于案例的信手拈来，以及他们对定位理论的新发展、新变化的介绍，都使我们产生了深厚的兴趣。

在艾・里斯和杰克・特劳特的定义中，“定位首创于产品。一件商品、一项服务、一家公司、一家机构，甚至是个人……都可以加以

定位。然而，定位并不是指产品本身，而是指产品在潜在消费者心智中的认知，即产品在消费者心智中的地位”，“定位，就是要替你的商品或品牌找到一个适合的‘字眼’或‘概念’嵌入消费者的心中，而不会迷失在传播的丛林中”，“世界上大部分的著名品牌在某种意义上都代表了一种简单”。在这套系列读物中处处折射出作者睿智的思想。

《22条商规》是艾·里斯和杰克·特劳特联手的又一部名著，为了消除市场营销过程的神秘和误区，他们总结了数年来对市场基本原理和问题的研究，把成果浓缩归纳成影响与决定市场营销成败的22条定律。他们以深入浅出、精练的语言告诉读者，只有当你理解并掌握市场法则时，才能设计出一个卓越的市场营销计划。“经理们常常会以为，只要市场营销计划设计得好，组织得好，再加上资金支持，就一定会有效”，但是“如果市场营销计划失策，那么无论你多么精明，也不论预算有多大，都毫无例外地是在浪费金钱”。“你如何才能避免第一个犯错误呢？最容易的办法是要让你的市场营销计划符合市场营销法则。”在这本书中，你既可以在剖析众多美国公司的错误中穿上你的防弹衣，同时，也可以从成功的经验中找到适合自己的风向标。22条易于领悟和掌握的市场营销原则贯穿了艾·里斯和杰克·特劳特的“简单”思想。两位大师联袂合著的《22条商规》本身就深刻地体现了市场营销的法则。

艾·里斯在《聚焦》中再次强调了“聚焦”经营的理念。这本书致力于确立市场营销过程的真正目标，即市场营销不仅提供产品和服务，而且是在开创未来；不仅开创公司的总体未来，而且开创公司业务的具体前景。而聚焦经营恰恰能预见公司的愿景，并通过具体的步骤实现企业的愿景。企业通过让自身更加集中化的种种方法，可以变得更加强大。作为里斯商业智慧再添美妙一笔的该书，观点新鲜有趣又发人深省。书中引用中国的一句谚语“脚踩两只船注定是要落空的”，形象地反映了艾·里斯一向提倡的：要成功就必须集中经营，必须将精力放在最有可能成功的业务上。该书还提出一个有意思的论点，即“在生产和理财轮番成为公司的战略进程重点之后，现今公司的重点应该转移到市场营销上。既懂财务又懂市场营销的总裁才是当今最有竞争力的管理者。”如何通过集中经营来开创公司未来？作为市场营销大师的艾·里斯在公司管理上的独特见解，会使读过本书的公司高管拍案叫绝。

《品牌22律》是艾·里斯和他的女儿劳拉·里斯合作的成果。该书延伸了《聚焦》一书的思想，探讨怎样把一种产品和服务打造成一个世界级品牌。此书甫一出版即成为品牌圣经。作为权威的品牌专业教材，《品牌22律》一反传统教材篇幅冗长的弊病，沿用《22条商规》的简约风格，浓缩复杂的理论和原理，用22条适合快速阅读的小标题予以支持，以美国大公司品牌战略案例予以佐证，让读者在繁忙工作之余轻松阅读。该书进一步提出市场营销过程本身也应集中化的

观念，帮助企业在今天狂躁而拥挤的市场中找到穿越混乱的捷径，这就是走一条打造品牌的路。什么是打造品牌的有效法则？让我们到《品牌22律》一书中去发掘。

《互联网商规11条》是艾·里斯和女儿劳拉·里斯再度联袂的佳作。互联网是十年难得一遇的革命性奇迹，较之50年来个人电脑、电子芯片、大型计算机和电视的四大变革，互联网正在更多方面改变人们的生活。在互联网时代，最成功的品牌将是一种“交互性”的品牌、全新的品牌、独特的品牌和抓住时机的品牌。该书正是基于这一契机，用11条简练的法则指导每一家公司在网络时代应用网络来建立他们的品牌。“集中”经营的思想同样体现在该书的字里行间，充分反映了艾·里斯所提倡的适应环境变化的灵活性，而且也印证了理论是随着时间和环境的改变而不断发展变化的。当你的公司面临这样的变化时，如何在网络上打造具有竞争力的品牌？这是一本不可不看的新网络时代公司品牌建设的权威书籍。

艾·里斯和杰克·特劳特等作者的这套系列读物给人们带来了观念上的冲击、行为上的借鉴，我们真诚希望这套系列读物的出版能引起我国企业界和学术界的反思，以全新的视角思考中国企业的未来发展战略和市场定位，结合我国国情，创造性地吸引和运用艾·里斯、杰克·特劳特等的商业智慧和营销思想。事实上，尽管这套系列读物

的案例主要来自美国公司，但其中的很多见解，无疑是值得我们借鉴的。

“运用之妙，存乎一心。”愿大家都成功。

王方华 2012年5月22日于交大中院

前言

数以亿计的钱被浪费在根本不可能奏效的各种营销计划上，无论这些计划听起来是多么的完美，也无论它们有着多么充足的资金支持。

很多人认为，只要有好的计划，好的执行，再加上足够的资金支持，营销就必然能取得成功。但事实远非如此。只要看看IBM、通用汽车和西尔斯这些企业的例子，你就会明白这是为什么了。

西尔斯的营销措施可以说一直都很出色；负责通用汽车公司营销的经理们可能是这个行业中最优秀，也最聪明的精英。当然，像通用汽车和IBM这样最大最好的公司通常可以吸引那些最优秀、最聪明的人才。然而，真正的问题在于，这些公司的市场营销计划本身就建立在存在巨大漏洞的假设之上。

当被问及美国民众对大公司的看法时，约翰·肯尼斯·加尔布雷思说：“我们畏惧这些公司的强大实力。”而今天，我们又为这些公司的虚弱无能而担心。

大部分公司都遇到了麻烦，特别是那些大公司。通用汽车公司就是一个绝好的例子。在过去十多年中，该公司因抹杀了旗下各品牌的独特性而损失惨重（它不仅让子品牌之间品牌外观相似，而且连价位

也趋同）。为此，其市场占有率下降了10个百分点，相当于一年损失了100亿美元的销售收入。

尽管市场竞争日趋激烈，但通用汽车公司遇到的并非竞争问题；尽管它的产品质量肯定不能算最好，但它遇到的也不是质量问题。很明显，是营销环节出现了问题。

今天，企业一旦在营销上犯了错，它在竞争中的劣势就很快表现在经营业绩上。要重新抢回生意，只能寄希望于对手也犯错。

那么，怎样才能避免在一开始就犯错呢？最简单有效的办法就是确保你的营销计划符合营销定律。（尽管我们是在“市场营销”这个框架中来定义我们的各种观点和概念的，但其实无论你在企业里担任何职，也无论你的企业营销什么产品和服务，这些定律都同样行之有效。）

市场营销定律到底是什么呢？又是谁把他们从西奈山[1]的石碑上带了下来？本书所讲述的就是市场营销的基本法则。

但是，是谁在讲述这些定律呢？两个来自康涅狄格州的家伙又是怎样发现这些曾被千百万人忽略的定律的呢？市场营销这一行当中有大批的实战家和理论家，为什么他们都会忽视这些我们认为显而易见的东西呢？

其实答案很简单。就我们所知，几乎没有人愿意承认世界上存在市场营销定律，当然，更不会有人相信存在着永恒不变的定律。

既然世间存在自然定律，那么为什么不可以有市场营销定律呢？你可以制造一架外观非常豪华美观的飞机，但只有这架飞机的构造符合物理学原理，尤其是重力原理，它才能够在天空中遨游。你可以在沙滩上建造一个建筑奇观，但仅仅是一级飓风就可以使你的创造荡然无存。市场营销也是如此，如果你不懂得市场营销永恒不变的定律，那么无论你的计划有多出色，最终都只能是竹篮打水一场空。

也许不愿意承认有自己做不到的事情是人类的天性。所以，大多数的市场营销人员都相信，只要你精力充沛、有足够的创造力，或者是十分果敢，特别是你愿意花大把的钱，那么就没有你办不到的事。

不过，一旦你意识到可能存在市场营销定律，那么你就不难发现这些定律。事实上，它们显而易见。

25年来，我们一直在研究市场营销中有哪些做法是行之有效的，哪些又是无效的。我们发现，成功的市场营销计划总是与市场中的一些基本法则相符。

在我们的著作、文章、演讲和录像中，我们已经较为详细地分析了市场营销的法则。我们提出了市场营销本质的战略模式，包括有关人类心智的模式。我们曾经以“定位”这一概念推广上述模式，我们

还提出了营销战战略模式。在市场营销竞争中，我们将各种公司和品牌的营销战略模式分为防御战、进攻战、侧翼战和游击战。

经过多年对市场营销法则和问题的研究，我们将自己的发现浓缩为能够决定市场竞争胜败的若干基本定律。

我们称这些法则为“市场营销永恒不变的定律”，共有22条。违背它们，你将自食其果。

[1] 西奈山又叫摩西山，位于西奈半岛中部，是基督教的圣山，基督徒称其为“神峰”。——译者注

定律1　领先定律



成为第一胜过做得更好。在潜在顾客心智中先入为主，要比让顾客相信你的产品优于该领域的首创品牌容易得多。

很多人认为，市场营销的基本任务在于要让你的潜在顾客相信你可以提供更好的产品或服务。事实并非如此。如果你只占有很小的市场份额，并且不得不与更大、更有钱的对手竞争，那么你的营销战略可能在一开始就是错的，你违背了市场营销的第一条定律。

市场营销的关键点是：创造一个你能成为“第一”的新领域。这就是领先定律：成为第一胜过做得更好。在潜在顾客心智中先入为

主，要比让顾客相信你的产品优于该领域的首创品牌容易得多。

问问自己下面这两个问题，你就会知道市场领先定律是多么正确：

（1）第一个单独飞越大西洋的人是谁？是查尔斯·林德博格。

（2）第二个单独飞越大西洋的人又是谁？不容易回答了吧。

第二个单独飞越大西洋的人是伯特·辛克勒。伯特是比查尔斯更出色的飞行员，他飞得更快，耗油也更少。然而，谁又听说过伯特·辛克勒这个名字呢？（他离开家以后，就连辛克勒夫人也再没有他的音讯了。）

尽管林德博格的做法有着明显的优越性，但是大多数企业还是走了伯特·辛克勒的道路。它们总是要等到市场成熟了以后再带着更好的产品进入市场，通常还以自己现成的企业名称命名该产品。在当今的竞争环境中延伸原有品牌名称的仿效产品几乎不可能成为一个利润丰厚的大品牌（定律12：延伸定律）。

在任何品类中，领先品牌必然是那些首先进入潜在顾客心智中的品牌。比如，在租车市场是赫兹，在计算机领域是IBM，而在可乐领域是可口可乐。

第二次世界大战以后，喜力是第一个在美国站稳脚跟的进口啤酒品牌。40年以后，第一位的进口啤酒又是哪个品牌？是口感最好的啤酒，还是喜力啤酒？现在共有425个品牌的进口啤酒在美国销售，可以肯定，其中必有一种啤酒的口感要优于喜力，但这又有什么用呢？今天，喜力啤酒仍以30%的市场份额稳居进口啤酒销售第一的宝座。

米勒淡啤（Miller Lite）是美国国内第一个淡啤品牌。那么，当今美国销售第一的淡啤是哪个品牌呢？是口感最好的，还是先入为主的那个品牌？

有些第一无法成功

并不是所有第一都能稳操胜券。时机非常重要：你的“第一”也许来得太迟。例如，《今日美国》（USA Today）是美国第一份全国性的报纸，但它不大可能会取得成功。该报创刊至今，没有一年赢利，亏损达8亿美元。在当今这个电视时代，创办一份全国性报纸或许为时已晚。

有些“创造第一”的想法也许根本就是错误的，因此也不可能取得成功。冻爪（Frosty Paws，第一种狗食冰淇淋）就是此类不成功的例子。虽然小狗喜欢吃这种冰淇淋，但是，是它们的主人在为它们购买食物——他们认为小狗根本不需要有自己的冰淇淋，舔舔盘子它们就已经心满意足了。

领先定律适用于任何产品、任何品牌、任何品类。例如，假设你过去并不知道在美国的第一所大学的名称，但只要用“最著名”替代“第一”，你就可以猜个八九不离十了。那么，在美国处于领先地位的大学是哪一所呢？可能大多数人都会说是哈佛大学，没错，它也是美国建立的第一所大学。（那么，在美国建立的第二所大学又是哪一所呢？是威廉和玛丽学院（College of William and Mary），它的名气仅比伯特·辛克勒稍响一点。）

世上没有哪两种产品会比双胞胎更为相似。不过，即使是双胞胎也总是抱怨说双胞胎中人们最先认识的那个通常会得到更多的宠爱，就算人们也认识另外一个。

人们总是倾向于保有已经得到的东西。即使你遇到了一个比自己的妻子或丈夫略好一点的人，也不值得以支付律师费、分割房产以及决定子女归属等为代价离婚。

市场领先法则同样也适用于期刊业。这也就是为什么《时代》（Time）会领先于《新闻周刊》（Newsweek），《人物》（People）领先于《我们》（Us），而《花花公子》（Playboy）领先于《阁楼》（Penthouse）。以《电视指南》（TV Guide）为例，早在20世纪50年代早期，当时实力强大的柯蒂斯出版公司（Curtis）试图创办一份预告电视节目的杂志，以期与刚创刊不久的《电视指南》相抗衡。《电

视指南》最初并不畅销，而柯蒂斯出版公司实力雄厚，尽管如此，后者也仍未在此领域有所突破。

领先定律不仅适用于像大学和啤酒这样的软产品，同样也适用于汽车和计算机这样的硬产品。“吉普”（Jeep）是首款四轮驱动的越野汽车；讴歌（Acura）是第一款豪华日本车。IBM生产出了第一个主机电脑；Sun微系统则生产出第一个工作站。吉普、讴歌、IBM和Sun都是当今的领先品牌。

在中国市场上，茅台是第一种高档白酒，中华是第一种高档香烟，健力宝是第一种运动饮料，三枪是第一个内衣品牌，脉动是第一种维生素水，康师傅是第一种高档方便面和瓶装绿茶；金龙鱼是第一个调和油品牌，东方红是第一个拖拉机品牌。今天，这些品牌大部分仍然占据各自领域第一的位置。

克莱斯勒（Chrysler）推出了第一款微型货车。现在，克莱斯勒在小轿车市场拥有10%的市场份额，而在微型货车市场它的占有率达到了50%。现在你应该知道，在汽车营销领域哪个因素更为关键：是生产质量更好的汽车，还是首先进入这个市场？

第一台台式激光打印机是由惠普电脑公司推出的。如今，该公司在个人电脑市场中仅有5%的份额，却占据了45%的激光打印机市场。

吉列是第一个安全剃须刀品牌；汰渍是第一个洗衣粉品牌；海斯是一个电脑调制解调器品牌。它们都是各自品类中的领先品牌。

成为品类代名词

首创品牌通常能保持自己的领先地位。原因之一是它的名称往往就成了该品类的代名词。施乐（Xerox）是第一台普通纸复印机的名称。结果，它成了所有普通纸复印机的代名词。人们明明站在理光（Ricoh）、夏普（Sharp）或柯达（Kodak）复印机前，却会问：“我怎样才能进行施乐式的复印？”纸箱上明明写着是斯科特（Scott）牌纸巾，但人们还是会说来一盒舒洁（Kleenex）。即使商店里摆放的都是百事可乐，但他们还是会给你来上一瓶可口可乐。

有多少人会说要些“透明胶带”，而不是“思高胶带”（Scotch）？没多少人。当品牌已成为某类产品的代表时，大多数人会使用品牌的名称，邦迪、吉露果冻等均是如此。有些人甚至会把品牌名称当做动词来使用，例如，“请把这个包裹联邦快递到太平洋沿岸某处”。如果你正在创建一个新品类的首个品牌，那么你最好挑选一个能够广为流传的名称，以便使之成为这个品类的代名词。（律师也许会有相反的建议，但是他们对于市场营销的法则又有多少了解呢？）

不仅是首创品牌通常成为领先者，紧跟其后进入市场的品牌销售量也通常与其进入市场的先后次序相符。布洛芬（Ibuprofen）市场就是个最好的例子。爱德唯（Advil）第一个进入市场，努普林

（Nuprin）第二，梅迪普莱恩（Medipren）第三；这也恰好与它们目前销售量的排名相符。爱德唯占有布洛芬51%的市场份额，努普林是10%，而梅迪普莱恩则是1%。

第四个进入布洛芬市场的品牌是梅特林（Motrin IB）。尽管这个名称有力地表明它是一种“布洛芬”处方药，但它的市场占有率仅有15%。（在梅特林的宣传主题中，代言人宣称该药品具有与爱德唯相同的处方成分。）请注意，这里发生了品类替代。顾客把“爱德唯”当做了该品类的名称，他们很少用“布洛芬”这个词，甚至就连医生们也会说：“先吃两粒爱德唯，明天再来找我。”

再看看泰诺（Tyenol），这是退热净产品的第一个品牌。泰诺的销售量远胜于同类产品，以致我们很难确定谁是第二品牌。

如果说成功的秘诀就在于率先进入潜在顾客的心智，那么大部分公司事实上采取了怎样的战略呢？是“做得更好”战略。今天，在企业管理领域，最新也最热门的话题就是标杆管理。标杆管理被标榜为“终极竞争战略”，实际上就是将本公司产品与该品类中最好的产品进行比较和评估。它是所谓“全面质量管理”过程的一个基本要素。

很不幸，标杆管理并没有奏效。无论产品质量究竟如何，人们总是把他们所说的第一个品牌视为最好的。所以，市场营销是一场认知的战争，而不是产品之争。

因此，只要用“领先”替代“第一”，你就能回答这三个问题了：阿司匹林的第一个品牌又是什么？第一个退热净的品牌是哪一个？又是哪个品牌第一次推出了“布洛芬”？

嘉信理财（Charles Schwab）给自己贴上了“全美最大的贴现经纪商”的标签。那么，对于嘉信理财是贴现经纪业的查尔斯·林德博格（即“第一个”）这一点，你会感到奇怪吗？

尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）是踏上月球的第一人，那么，第二个人是谁呢？

罗杰·班尼斯特（Roger Bannister）是第一个在4分钟内跑完1英里的人，谁是第二人呢？

乔治·华盛顿（George Washington）是美国的第一任总统，第二任又是哪一位呢？

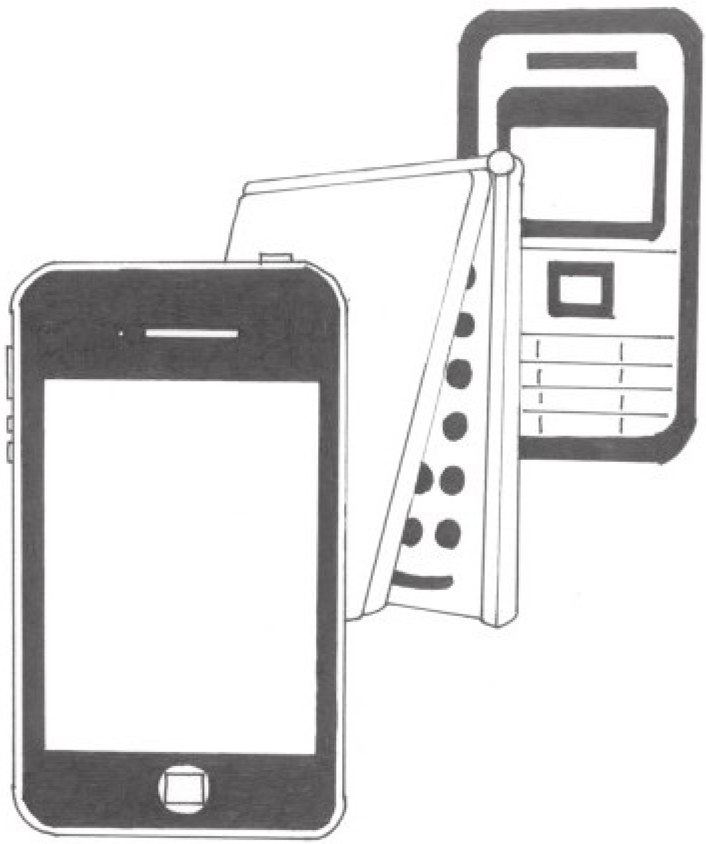
托马斯（Thomas）是英国松饼的首创品牌，第二种品牌叫什么？

佳得乐（Gatorade）是第一种运动饮料，第二种品牌是谁呢？

如果你是第二个被潜在顾客知晓的品牌，那么是否你就注定像巴兹·奥尔德林（Buzz Aldrin）、约翰·兰迪（John Landy）、约翰·亚当斯（John Adams）、一些不知名的英国松饼以及一些不知名的运

动饮料那样默默无闻呢？并不一定如此。幸好，还有其他定律可以助我们成功。

定律2　品类定律



如果你不能第一个进入某个品类，那么就创造一个品类使自己成为第一。

第三个单独飞越大西洋的人是谁？

如果你不知道伯特·辛克勒是单独飞越大西洋的第二人，你可能会认为自己根本不知道第三人是谁。不，你听说过。她就是阿米莉亚·艾尔哈特（Amelia Earhart）。

阿米莉亚闻名于世是因为她是第三个单独飞越大西洋的人，还是因为她是第一个飞越大西洋的女性呢？

在喜力啤酒大获成功之后，安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）的经理也许认为：“我们也该引进进口啤酒。”但他们没有这么说。相反，他们说：“如果高价进口啤酒有市场，那么高价国产啤酒也可能有市场。”于是，他们开始力推米克劳酒，第一种高价国产啤酒（Michelob）。如今其销售量是喜力的两倍。（实际上，安海斯-布希公司也曾引进过进口啤酒，即嘉士伯（Carlsberg），这是在欧洲享有盛誉的啤酒。然而在美国，被视为模仿者的嘉士伯却始终无法打开销路。）

米勒淡啤是美国第一种国产淡啤。进口商在该产品问世五年之后才推断：“如果国产淡啤有销路，那么进口淡啤也一定有自己的市场。”结果，阿米斯特淡啤（Amestel Light）被引入美国市场，成为销量最大的进口淡啤。

如果你无法以第一的身份进入潜在顾客的心智，你也不要灰心，去寻找一个你能首先进入的新品类。这并没有你想象中那样难。

自从IBM在计算机领域获得巨大的成功后，许多公司以及IBM的兄弟公司都蜂拥而至，如伯勒斯（Burroughs）、控制数据公司（Control Data）、通用电气公司、霍尼韦尔（Honeywell）、NCA、

RCA、佩斯里（Sperry），IBM公司和这些公司一起被称为“白雪公主和七个小矮人”。

这些小矮人中有哪一个成长为世界级、拥有12.6万名雇员、销售额达140亿美元的“世界第二大计算机公司”呢？谁都没有。20世纪七八十年代，在IBM之后最成功的计算机公司就是数字设备公司（DEC）。IBM是第一个进入计算机领域的公司，而DEC则第一个进入了微型计算机领域。

许多计算机公司（及其他具有创业精神的所有者）都因遵循了这条简单的定律而变得富有而闻名。这条定律就是：如果你不能第一个进入某个品类，那么就创造一个品类使自己成为第一。

中国橙汁饮料市场的例子很好地说明了这一定律：汇源成为高浓度果汁的第一品牌之后，鲜橙多开创了低浓度果汁品类，并成为该品类第一；酷儿开创了儿童低浓度果汁品类；美汁源则开创了果肉果汁（果粒橙）品类，成为该品类第一。当无法成为第一的时候，这些品牌都采用开创一个新品类的策略并获得了成功。

天腾公司（Tandem）首创容错计算机，建立起了价值19亿美元的企业。于是，斯特拉斯特（Stratus）退而成了微型容错计算机领域的第一，如今其身价为5亿美元。

市场营销定律非常复杂吗？不，它们相当简单。然而，在实践中运用又是另一回事。

克雷公司（Cray Research）凭借首创超级计算机而成为顶尖的计算机公司。如今，克雷是一家身价8亿美元的公司。因而，康维克斯公司（Convex）将上述两种计算机的特性合并，开发了第一台微型超级计算机。如今，它的公司价值已达两亿美元。

有时候，你可以通过创造一个新品类而使一个跟随型的公司成为最后的赢家。科莫多公司（Commodore）原先只是一家没有什么前途的家庭个人电脑制造商，但当它将其产品阿米加（Amiga）定位为第一台多媒体计算机后，情况有了改观。如今，科莫多的阿米加已大获成功，每年的销售额达5亿多美元。

要成为“第一”，有很多不同的方式。戴尔跻身竞争激烈的个人电脑领域，它是第一家直销计算机公司。今天，戴尔是一个价值9亿美元的公司。

当你开发一个新产品的时候，你首先要问自己的并不是“与竞争对手相比，这个新产品有哪些优势”，而是“这个产品能在哪个品类成为第一”。换句话说，这个新产品可以最先进入哪个品类？

嘉信理财并没有建立一个更好的经纪公司，而是开设了第一家贴现经纪公司。

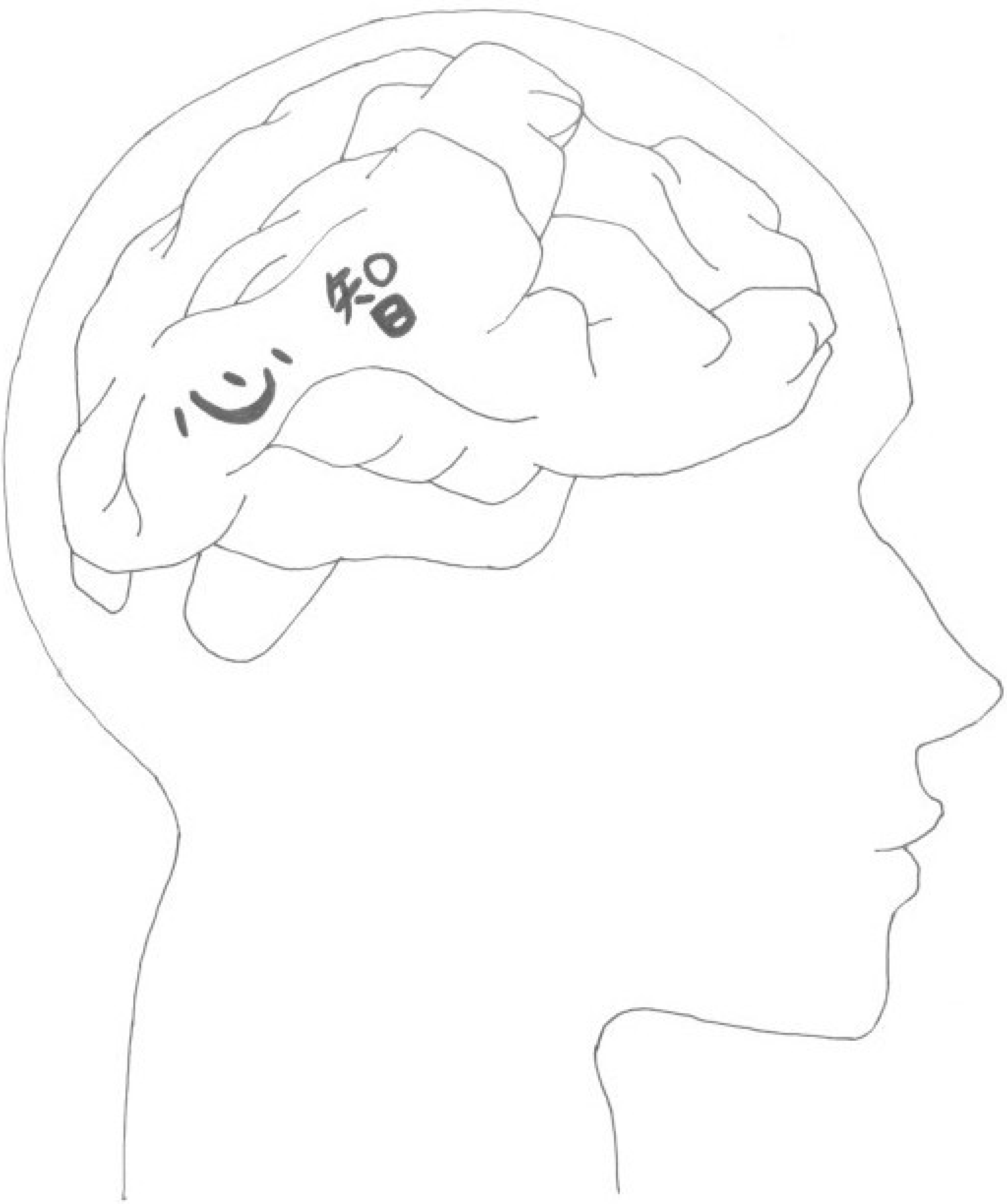
《利尔》（Lear’s）并不是第一本女性杂志，但它是第一本专为40岁以上成熟女性准备的杂志。（杂志的对象并不是那些昨天刚刚出生的小女孩。）

上述策略是与传统的市场营销观念相对立的。传统的市场营销思想是以品牌为导向的：我如何才能让人们接受我的品牌呢？忘掉品牌吧，请好好考虑一下品类。潜在顾客总是坚持使用自己所喜爱的品牌，每个人都会津津乐道于为什么自己用的品牌比别人的要好。但是当出现新的品类时，人们总是愿意试一试。几乎每个人都会对新品类产生兴趣，很少有人会对更好的产品产生兴趣。

当你是第一个进入某个品类的公司时，你就要尽力推动这个品类的发展。实际上，在当时你并没有竞争对手。DEC告诉自己的潜在顾客为什么他们应该买一台微型计算机，而不是DEC的微型计算机。

在早些时候，赫兹宣传租车服务的好处，而可口可乐销售“清新醒脑”。这两家公司的市场营销项目在当时要比其他公司见效。

定律3　心智定律



市场营销是一场争夺认知而不是产品的战争，在进入市场之前应该率先进入心智。

世界上第一台个人电脑是MITS牛郎星8800。按照领先定律，似乎MITS牛郎星8800（一个不幸被选用的名称）应该是个人电脑的第一品牌。不幸的是，这一品牌早已不复存在。

杜蒙（Du Mont）发明了第一台商用电视机，杜里埃制造了第一辆汽车，赫尔利（Hurley）生产了第一台洗衣机，然而这些品牌如今均已销声匿迹。

难道是领先定律有什么问题吗？不，而是心智定律对此进行了补充说明。抢先进入顾客心智要胜于抢先进入市场。

例如，IBM并不是第一家进入计算机主机市场的公司，雷明顿·蓝德才是第一，它的产品叫做“通用自动电子计算机”（UNIVAC）。但是受益于大量的营销努力，IBM率先让顾客记住了自己的名称，并且在早期的计算机市场中赢得了胜利。

心智定律源于认知定律。如果市场营销是一场争夺认知而不是产品的战争，那么在进入市场之前应该率先进入心智。

每年都有成千上万的“有前途”的企业家因为无法正确领会和运用这条法则而遭遇失败。有人拥有一些将使整个行业发生变革的想法或概念，也许它们确实能够被实现，但问题在于如何才能让这些想法或概念植入潜在顾客的心智中。

典型的例子是喜之郎。喜之郎并非国内第一个果冻品牌，在喜之郎之前，金娃等品牌已经率先进入市场。但从全国来看，顾客心智中并没有一个公认的果冻品牌。也就是说，首先进入市场的果冻品牌并未进入顾客心智。于是，喜之郎依靠突出的形象，并率先在CCTV等全国性大众媒体上展开广告传播，成功抢占顾客心智，从而收获了果冻市场50%以上的份额。

后来，喜之郎公司又故伎重演，推出了美好时光海苔，试图抢占方便海苔品类的心智空白。然而，不同的是，在顾客心智中方便海苔品类已经有力波等品牌先入为主，因此美好时光必然无法取得预期效果。

统一与康师傅在大陆市场竞争的实质就是一场先入为主的战争，康师傅进入大陆市场之前在台湾默默无闻，统一则是台湾食品饮料领域的领导者。

资金是解决这个问题的传统方法。也就是说，要花钱设计和生产产品或建立服务团队，花钱召开新闻发布会、参加贸易展销会、进行广告宣传或通过直接邮寄宣传品进行营销（定律22：资源定律）。

遗憾的是，这会使人们认为解决所有营销问题的途径都只有一个，那就是资金。事实并非如此。人们在市场营销方面浪费的金钱要比其他任何人类活动（当然，政府行为除外）都多得多。

某种认知一旦形成，你就很难再改变它。这就如同正面进攻已经牢固设防的敌人一样艰难，1854年，在克里米亚战争中的巴拉克拉瓦发动的轻步兵旅进攻就是历史上著名的战例，紧随其后的战例就是皮克特（Pickett）在葛底斯堡的惨败。

王安公司（Wang）是第一家生产文字处理机的公司。但是文字处理机不久便被淘汰，取而代之的是计算机。然而，王安公司没能及时适应这一转变。尽管王安公司投入了巨额资金来推广自己的个人电脑和微型计算机，但它仍然被视为一家出产文字处理机的公司。

施乐是首家进入复印机市场的公司，随后它试图进入计算机市场。经过25年的尝试，累计投入20亿美元之后，施乐在计算机领域仍然一无所获。

如果你想改变电脑里的信息，你只须输入或者删除一些信息即可。如果你想要改变人们心智中的某些认知，最好别动这个念头。认知一旦形成，几乎无法改变。在市场营销中最为徒劳的就是试图改变人们的认知。

这就是为什么一个好概念几乎可以马上在人们心智中生根的原因。也许今天你还不曾听说某人，可能明天他就已成名了，这种“一夜成名”并非反常现象。

如果你希望给别人留下一个深刻的印象，那么你就不能花费时间逐渐地影响别人以博得人们的好感。认知并不是那样形成的，你必须用暴风骤雨的方式迅速进入人们的头脑。

你之所以应该采取迅猛而非渐进的方式，原因在于人们不会改变他们固有的认知。一旦他们形成对你的某种看法，一切就已经决定。你在人们心目中就永远是某一种人，而不可能变成另一种人。

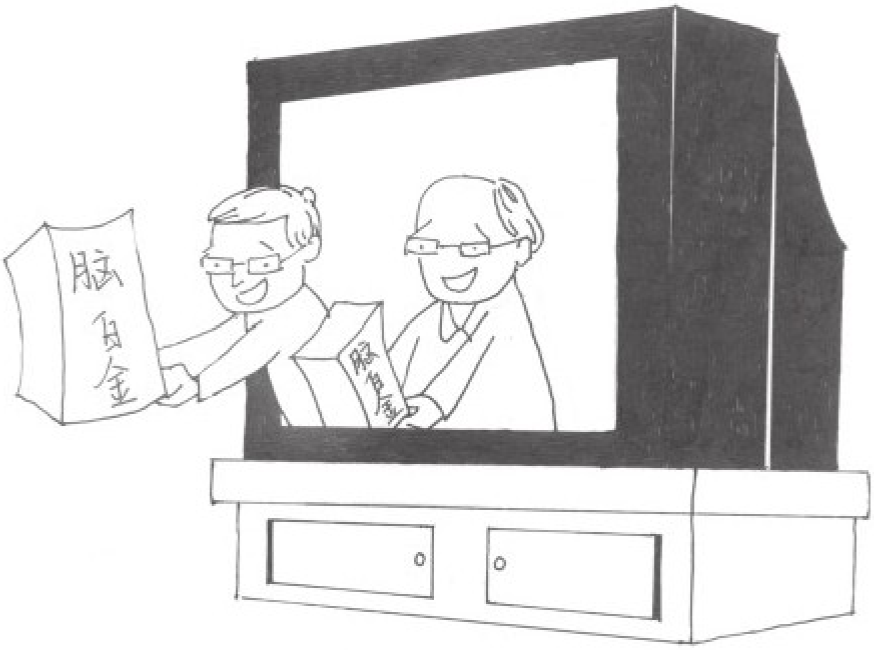
康师傅率先进入大陆市场并推出了高档方便面，当统一也在大陆市场推出方便面的时候，康师傅已经先入为主。因此造成在大陆市场上，实力更强大的统一在方便面领域一直落后于康师傅。之后，康师傅又抢先推出瓶装绿茶、冰红茶等产品，这些产品的市场份额也都无一例外地领先于统一。统一唯一的翻身机会在于率先推出了低浓度果汁“鲜橙多”，“心智定律”再次产生作用，康师傅跟进推出的低浓度果汁品牌“鲜的每日C”则远远落后于“鲜橙多”。

市场营销中另一个神奇的现象是金钱的作用。前一天区区几美元可以创造奇迹，第二天千百万美元也不能挽救一家走下坡路的公司。当你用清醒、开阔的头脑来思考问题时，就可以做到花小钱办大事。苹果公司就是靠迈克·马库拉捐赠的9.1万美元在计算机行业发家的。

苹果计算机能够被潜在顾客记住，得益于它简单易记的名称。相反，它的竞争对手的名称又复杂又难记。在早期的计算机市场上，共

有五种品牌，它们分别是：苹果Ⅱ、科莫多宠物（Commodore Pet）、IMSAI8080、MITS牛郎星8800和雷沙TRS-80（Radio Shark TRS-80）。自问一下，哪个名称最简单，最容易被记住？

定律4　认知定律



市场营销领域并不存在客观现实性，也不存在事实，更不存在最好的产品。存在的只是顾客或潜在顾客心智中的认知。只有这种认知才是事实，其他的都是幻觉。

许多人认为市场营销是一场产品之争。他们认为，从长远来看，最好的产品终将胜出。

市场营销人员热衷于市场研究并“得到事实”。他们对市场进行分析，以确保自己掌握事实。当他们确信自己拥有最好的产品，而好产品终将胜出后，他们便信心百倍地投入市场竞争中。

然而，这只是一种幻觉。在市场营销领域并不存在客观现实性，也不存在事实，更不存在最好的产品，存在的只是顾客或潜在顾客心智中的认知。只有这种认知才是事实，其他的都是幻觉。

所有的真理都是相对的，相对于你的想法或其他人的想法。当你在说“我是正确的，旁边那个人是错误的”时，实际上你是在说你的认知能力要比那个人强。

大多数人都认为自己的认知能力比别人强。他们认为自己总是正确的，自己的认知要比邻居或朋友的更精确。事实和认知这时已在头脑中混淆，两者并没有什么区别。

人们很难理解上述情形。为了应对我们每个人都是孤独地在宇宙生存这个可怕的事实，人们常将自己投身于外部世界。他们“生活”在书籍、电影、电视、报纸和杂志的世界中，他们“属于”俱乐部、组织和机构。这些世界的外部表现看上去要比人们心灵深处的现实更加真实。

人们固守着这样一个信念，即事实就是心智外部的世界，个人只是地球上的一粒尘埃。事实恰好相反。你唯一能确信的事实就是你自己的认知。如果宇宙是存在的，那么它既在你的心智中，也在其他人的心智中。这就是市场营销计划必须面对的现实。

在外面的世界可能有海洋、河流、城市、乡村、树木和房屋，但是要认知这些事物，除了我们自己的认知之外别无他法。市场营销就是对这些认知的掌控。

大多数错误的市场营销都源于这样一个假设：我们是在进行以客观事实为基础的产品竞争。在这本书中提到的所有定律都是从与此相反的观点衍生而来的。

被某些市场营销人员视为市场营销自然规律的东西，则基于这样一个错误的假设，即产品才是市场营销中的主角，只有产品的优劣才能决定最终的胜负。这就是为什么那些看似自然的、合乎逻辑的营销方式无一例外都失败了的原因。

只有当你研究了认知是如何在人们心智中形成的，并且将自己市场营销计划的重点放在顾客的认知上之后，你才能够克服自己基本不正确的营销本能。

我们每一个人（制造商、分销商、经销商、潜在顾客和顾客）都是通过自己的眼睛来观察这个世界的。如果存在客观事实，我们如何才能了解它？有谁会去衡量它？只可能是另一个人通过另一双不同的眼睛来观察同样的场景。

事实只不过就是某位专家的认知。那么，谁是专家呢？专家只是被别人所认可为专家的某个人。

如果事实是如此虚幻，那么为什么在市场营销中有这么多有关所谓的事实的讨论？为什么有如此之多的市场营销决策都基于对事实的比较？为什么有这么多的市场营销人员认为自己掌握了事实，并且他们的任务就是将真理作为武器去纠正潜在顾客心智中不正确的认知呢？

营销人员关注事实，因为他们相信存在客观现实。对营销人员而言，也很容易假定真理在自己一方。如果你认为自己需要最好的产品才能赢得营销战，那么你很容易就会相信自己拥有最好的产品。所有这些都只须稍微修正一下你自己的认知。

改变潜在顾客的认知是另一回事。顾客或者潜在顾客的心智是很难改变的，稍微有一点对某种产品的经验，顾客就会认为自己是正确的。人们头脑中的认知往往被当做普遍的真理。人们几乎不会承认自己会犯错，至少他们认为自己的思想或者认知总是正确的。

如果从相距较远的不同市场比较同一种产品的销售情况，我们就很容易看到认知的力量要远胜于产品本身。例如，在美国，销量最好的三大日本进口车品牌分别是：本田、丰田和日产。大多数营销人员认为，这三种品牌之间的竞争将围绕着质量、款式、马力和价格等方面展开。事实并非如此。最终决定哪个品牌将会胜出的是人们对本田、丰田和日产的认知。市场营销是一场各种认知之间的较量。

日本汽车生产商在美国和日本销售同样的汽车。如果说市场营销是一场产品之间的较量，那么你会认为这两个国家的日本汽车销售排名应该是相同的。毕竟，无论是在日本还是在美国，每种品牌的汽车质量、款式、马力甚至价格都是相同的。但是，在日本，本田车与领先者角色无缘，它只是排名第3位的品牌，位居丰田和日产之后。在日本，丰田车的销量是本田车的4倍之多。

中国类似的例子是：在国内大部分地区，张裕干红以“百年张裕”历史资源建立起了“国产高档干红”的认知。但在广东地区，由于张裕低端白兰地在该地区有较长的销售历史、较高知名度和市场占有率，因此张裕品牌却更多地代表低端白兰地。这种认知也影响了张裕高端干红在该区域的销售。

那么，日本本田和美国本田究竟有什么区别呢？汽车还是同样的汽车，只是两国顾客对它的认知不同。

如果你告诉在纽约的朋友你买了一辆本田，他们可能会问你：“你买了哪种型号？思域（Civic）、雅阁（Accord）还是序曲（Prelude）？”如果你告诉在东京的朋友你买了一辆本田，他们可能就会问：“你买的是哪种型号的摩托车？”在日本，顾客认为本田是一家摩托车生产商，显然，很少有人会想从一家摩托车公司那里买一辆汽车。

我们不妨设想一下，如果哈雷公司（Harley-Davidson）推出哈雷牌汽车，它会成功吗？你可能会觉得这应该取决于汽车的质量、款式、马力和定价。你甚至会相信哈雷公司的质量信誉会增加其获得成功的砝码。我们并不这样认为。人们对它作为一个摩托车公司的认知会破坏他们对哈雷牌汽车的认知——无论这种车有多棒都没有用（定律12：延伸定律）。

为什么金宝汤料（Campbell）在美国是位居第一的品牌，而在英国却默默无闻？又为什么亨氏汤料在英国销量第一，而到了美国却遭遇惨败？答案还是在于市场营销是一场认知的较量，而非产品的较量。营销就是处理这些认知的过程。

一些软饮料公司的营销人员相信市场营销是口味之争。那么，新可乐的味道第一（可口可乐公司进行了20万次的口味测试，最后“证明”新可乐的味道要优于百事可乐，而百事可乐的味道又比经典可乐的原始配方要好）。但是，谁会赢得这场营销战呢？结果是被研究证明口味最佳的新可乐销量排名第三，而研究表明口味最差的经典可乐则销量第一。

历史总在不断地重演。可口可乐和百事可乐所做的测试，中国的非常可乐也做过。非常可乐也曾经宣称：经过上千次配方改进，测试证明非常可乐更适合中国人的口味。同样，非常可乐更好的口味还是无法阻挡可口可乐和百事可乐在中国市场取得成功。

人们总是相信自己愿意相信的东西。人们也总是品尝那些自己愿意品尝的食物。所以，软饮料的市场营销是一场认知的竞争，而不是口味之争。

令这市场竞争变得更复杂的因素是，顾客通常会根据大众的认知来作购买决定。人们常基于他人对现实的看法来作购买决定，而不是自己的看法。这就是“从众效应”。

众所周知，日本车的质量比美国车好得多。所以当人们决定购买汽车时，是基于这样一个事实：人人都知道日本车的质量更好。如果你问购买者是否有这方面的亲身体会时，大多数人会告诉你“没有”。更常见的情况是，他们会曲解自己的经验以符合他们的认知。

如果你曾有过使用日本车的糟糕的个人经验，那么你是不幸的，因为众所周知日本车的质量更好。相反，如果你曾有过使用美国车的愉快经历，那么你十分幸运，因为众所周知美国车的质量都不怎么好。

大家都听说过奥迪汽车曾经历过的麻烦。1986年11月23日，哥伦比亚广播公司（CBS）曾在一档长60分钟、名为“失控”的专题节目中提醒人们注意有数起用户抱怨奥迪车的暴冲问题（即意外突然加速）。奥迪车在美国的销量从此跌至谷底：从1986年的年销6万辆降到1991年的年销1.2万辆。但是你在试开奥迪车的时候，是否确实遇到过

暴冲问题呢？你不可能遇到。每个单独测试过奥迪车的专家都没有重复过这种抱怨。然而，人们却无法忘掉对奥迪车的糟糕印象。

不久前，奥迪公司做了一则广告，将自己的汽车与梅赛德斯-奔驰和宝马的同类产品进行比较。广告上说，德国的汽车专家对奥迪车的评价要优于梅赛德斯和宝马。

你会相信这则广告吗？也许不会。这是事实吗？这又有什么关系呢？

记住，市场营销不是产品之争，而是认知之争。

定律5　聚焦定律



市场营销的要点就是要聚焦。收缩经营范围将使你强大，追逐所有目标将使你一事无成。

如果一家公司能够在潜在顾客心智中拥有一个代名词，那么这家公司必定会成功。这个词不需要很复杂，也无须去生造。那些简单的、可以直接从字典里查到的最好。

这就是聚焦定律。通过把焦点聚集在一个简单的词语或概念上，你就能使自己的产品迅速深入潜在顾客心智中。这也是在市场营销中

所能做出的最大牺牲。

联邦快递（Federal Express）让它的潜在顾客记住了“隔夜送达”这个词，因为它牺牲了其他系列服务，而将全部精力放在了隔夜送达的包裹快递服务身上。

从某种角度来说，领先定律（“成为第一胜过做得更好”）令各品类内的第一个品牌或公司在潜在顾客心智中拥有一个代名词，但是领先者所拥有的代名词是如此简单，以至于它似乎是无形的。

领先者拥有代表某类产品的概念。例如，IBM拥有的词汇是“计算机”。这也正说明了品牌变成了一个品类的代名词。如果有人说“我们需要一台IBM”，有谁会怀疑他们要的不是一台计算机呢？

你可以通过概念关联测试来检验品牌的领先性。如果给出的词是计算机、复印机、巧克力和可乐，那么四个最有关联的词就是IBM、施乐、好时（Hershey's）和可口可乐。

精明的领先者会进一步巩固其领导地位。亨氏（Heinz）拥有“番茄酱”这个词，但是它进一步将番茄酱最重要的特征突显出来。“西方最稠的番茄酱”这一口号使公司抢先利用了“稠”这一特征。拥有“稠”这个代名词使亨氏占有50%的市场份额。

如果你不是一个领先者，你的品牌也应该集中于某一点。更为重要的是，你的概念应该属于这个品类，还必须尚未被其他品牌占据。

即使你没有语言天赋，你也可以找到一个可以制胜的词。普雷格（Prego）借用了亨氏的创意，在意大利面条调料市场上与领先者拉古（Ragu）展开了竞争，并占有了27%的市场份额。普雷格的代名词是“更浓”。

光环效应

最有效的代名词应该是简洁、能体现优势的词语。不管这个产品是多么复杂，也不管市场需求是多么变幻莫测，集中于一个代名词或一种优势总比有两个、三个甚至四个代名词或优势更强。

在实践中，还存在一种光环效应。如果你牢牢地建立了一种优势，那么你的潜在顾客可能会赋予你更多的优势。一种“更浓”的意大利面条调料也就意味着这种调料质量好、营养多且价值高等，一辆“更安全”的汽车意味着有更好的设计和制造。

无论这是否是精心设计的营销计划的结果，大部分取得成功的公司（或品牌）都是那些在潜在顾客心智中“拥有一个代名词”的公司（或品牌）。（某些代名词是不值得拥有的，如大众汽车的“旅途最舒适”。）下面是几个很好的例子：

佳洁士——防蛀

奔驰——工艺精良

宝马——驱动力

沃尔沃——安全

达美乐（Domino’s）——宅送比萨

百事可乐——年轻

诺德斯特龙（Nordstrom）——服务

代名词也分不同的类型。它们可能与用途有关（防蛀）、与服务项目有关（送货上门）、与销售对象有关（年轻人）或是与销售有关（招人喜爱的品牌）。

值得一提的是，在美国市场上，佳洁士以聚焦“防蛀”概念而成为第一。但在进入中国市场之初，佳洁士因担心“防蛀”市场有限，转而宣传口气清新、美白等概念，被一直处于第二的老对手高露洁抓住机会，抢先宣传“防蛀”概念。等佳洁士重新聚焦于“防蛀”之时，高露洁已经先入为主，成为“防蛀”牙膏的代名词。

对中国市场的研究表明，大部分购买高露洁的顾客，其真正的目的并非“防止蛀牙”，而是高露洁聚焦宣传“防止蛀牙”使得顾客认

为这个品牌更专业、更科学，其产品能更好地保护牙齿。这就是“光环效应”的体现。

尽管我们一直在强调应该将一个代名词植入潜在顾客心智中，但是任何事情都不会是永恒的。总有那么一天，公司必须要更换自己的代名词。这并不是一件容易的事。莲花发展公司（Lotus Development Corporation）最近的经历表明了这个问题的实质。

多年来，莲花公司一直拥有“扩展表”这个代名词。“莲花公司”就等同于“1-2-3”和“扩展表”。但是扩展表市场的竞争愈发激烈，其成长的潜在空间也变得十分有限。与其他公司一样，莲花公司也想继续发展，那么，它如何才能改变自己经营单一产品的局面呢？

传统的做法是向着所有的方向迈进，就像IBM和微软所做的那样。而实际上，莲花公司只是在传统的产品线上进行了扩张，它购买了爱米普罗（Ami Pro）文字处理软件，并引入了一些新的软件产品。接着，莲花公司进行重组，将焦点集中在一个被称为“群组软件”的概念上，这是一个适用于联网个人电脑的软件产品。

莲花公司是第一个成功推出群组软件产品的软件公司。如果进展顺利的话，该公司最终会在潜在顾客心智中拥有第二个代名词。

与微软公司不同，莲花公司现在有了一个全公司都关注的焦点。所有这些都不会在一夜之间发生，但在软件领域莲花公司终会长期占

据一个强有力的地位。就像“隔夜送达”和“安全”能给联邦快递与沃尔沃带来利益一样，“群组软件”也将有力地促进莲花公司的发展。

你不能将其他公司的代名词据为己有。莲花公司的战略能够行之有效，是因为“群组软件”这个词尚未被其他公司占据。而且，网络计算机行业还有着巨大的发展潜力。（有超过半数的计算机企业都与网络相连，甚至还有一本杂志取名为《网络计算》。）很多公司都发现了拥有一个独特代名词或概念（通常被称为“公司理念”）的优越性，但是它们忽视了要抢先占有的重要性。

在市场营销中徒劳的做法是，放弃你自己的代名词，转而寻找一个已为他人所拥有的概念。阿塔瑞（Atari）就是这样一个例子。阿塔瑞公司曾经拥有“电子游戏机”这个代词，但是，这一领域只不过是短暂流行的时尚而已。因此在1982年，该公司开始在一个新领域另起炉灶，试图让“阿塔瑞”品牌能够成为“计算机”的代名词。其首席执行官詹姆斯·摩根（James Morgan）指出：“阿塔瑞这个名称是该产品的优势，但也将成为它的劣势。因为它是电子游戏机的同义词。阿塔瑞必须重新定义其形象，并将其企业定位扩展到电子消费产品领域。”

摩根先生的战略是不幸的，因为许多其他公司，包括像苹果和IBM这样的大公司，已率先拥有了它们所选择的代名词。阿塔瑞的多元化

经营成了一场灾难。但是，真正具有讽刺意味的是，另一家公司于1986年进入了电子游戏行业，并接过了阿塔瑞弃之不用的概念。这个公司就是任天堂，如今它已拥有数十亿美元市场的75%份额。有谁知道阿塔瑞现在在哪里呢？

市场营销的要点就是要聚焦。你收缩经营范围将使你强大，追逐所有目标将使你一事无成。

错误的聚焦

有的公司意识到了聚焦的必要性，却以自我毁灭的方式去实现这一战略。“我们将集中生产高质量产品，我们不会生产只重价格的低质量产品。”问题是，除非你像梅赛德斯-奔驰或宝马一样，坚持只生产高价产品，否则顾客是不会相信你的。

通用汽车曾经试图生产各种价位的高质量汽车。“将高质量的车开上公路”是该公司最新的口号。每一个通用汽车的产品都有“优质标记”。猜猜看，福特公司的员工在做些什么？他们在做同样的事情。福特的广告说：“质量第一。”而在克莱斯勒公司，李·艾柯卡（Lee Iacocca）宣称：“我们并不想当最大，而只想做最好。”（有谁会真的相信艾柯卡不想成为最大？）

以全面的高品质发展成为大公司，在公司内部，这是一种振奋人心的说法，也是经销商会议上一个完美的主题，如果再伴以鼓乐与舞蹈就更完美了。然而一旦出了公司，这个说法就无法打动人了。试问，有哪家公司会公然宣称自己的产品质量不好？没有。每家公司都会认为自己代表着高品质，结果是谁都无法代表。

你不能将焦点集中在质量或是诸如此类不存在对立面的概念上。你不能标榜自己是一个诚实的政治家，因为没有人愿意站在你的对立面（尽管有众多潜在的候选人）。然而，你可以将自己定位为支持资

方或支持劳方的候选人，这样你会很快被接受，因为总是有人会支持其中一方的。

当你找一个足以成为焦点的代名词时，你要做好应付律师的准备，他们会建议对你公布的一切进行品牌注册。问题在于，让别人也能使用你的代名词其实是很关键的。（作为一个领先者，你必须有自己的追随者。）如果有另一家公司也进入群组软件行业，那么这将有利于莲花公司的发展。因为这将使这个品类的产品变得更重要，人们也会对莲花公司的领先地位更加印象深刻。

一旦你有了自己的概念，你就不得不倾全力保护它在市场上的地位。宝马的案例非常好地诠释了这一点。多年来，宝马汽车一直以最强的驱动力而著称。于是，该公司决定扩展其产品线，以700系列豪华房车来追赶梅赛德斯-奔驰。问题是，一间在轮子上的起居室怎么会是一个驱动力强大的机器呢？你不仅不能看到继续前进的道路，而且还会碾碎所有属于你的驱动力产品的标志。

结果，宝马开始走下坡路。幸运的是，最近它又开始引入新的小型宝马车，重新强调“强大的驱动力”。该公司又找回了自己的焦点。

聚焦定律不仅适用于任何正在销售的产品，甚至还适用于你还没销售的那些物品。以反毒品为例，电视和杂志中的反毒品运动缺乏一

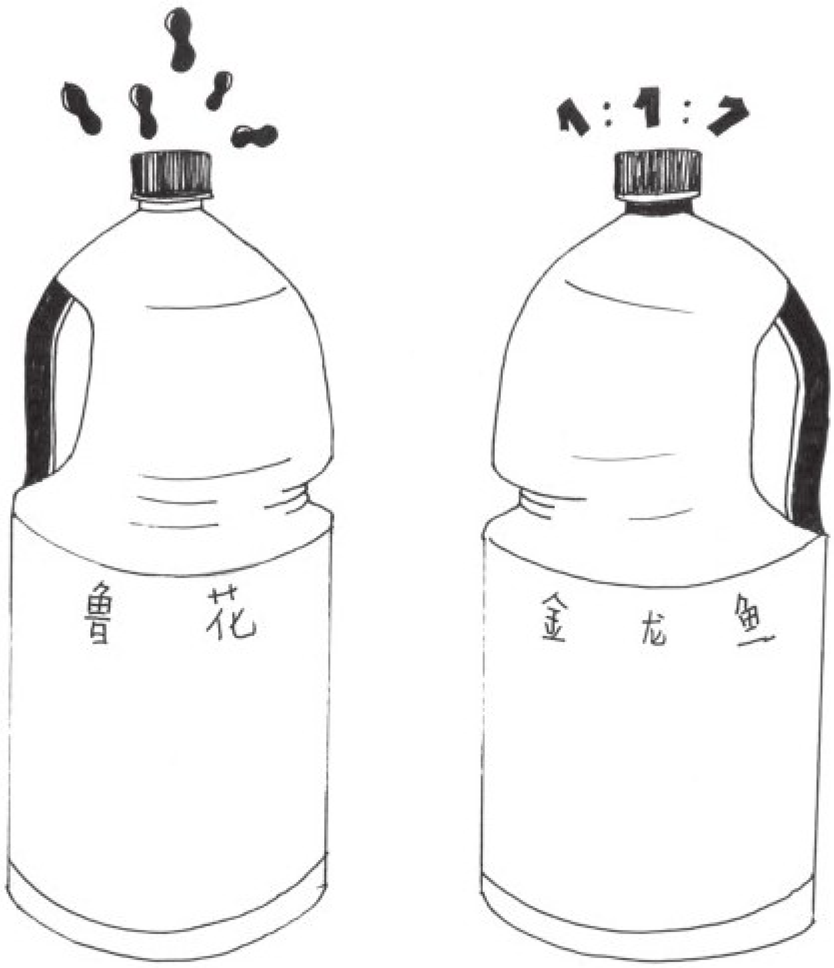
个焦点，目前还没有一个代名词能够深入吸毒者心智中，使他们不再贩卖毒品这个概念。尽管如此，反对毒品的广告还是无处不在。

你可能会想，反毒品人士（毕竟他们是专业人士）可以向那些围绕堕胎问题争论不休的业余人士借鉴些经验。堕胎问题的双方都将焦点聚集于简单却有震撼力的词语：重视生命与重视选择。

反毒品人士应该采取同样的方法：将焦点聚集于一个简单而有震撼力的词语。这场运动应该做的是使毒品像现在的香烟那样不容于整个社会。有一个词可以做到这一点，这是一个让人感觉极其糟糕的词：失败者。由于吸食毒品会让人失去很多东西（工作、家庭、自尊、自由和生命），所以“毒品是为失败者准备的”这样一个方案可能会对吸毒者形成强烈的冲击，尤其是对于那些消遣型吸毒者而言更是如此，这些人更看重自己的社会地位而不是毒品带来的兴奋感。

聚焦定律这一营销法则，就可以帮助解决吸毒这一个重大的社会问题。

定律6　专有定律



当你的竞争对手已经在潜在顾客心智中拥有一个代名词或定位时，你若再想拥有同一个代名词，将是徒劳无益的。

当你的竞争对手已经在潜在顾客心智中拥有一个代名词或定位时，你若再想拥有同一个代名词，将是徒劳无益的。

正如我们早先提到过的那样，沃尔沃拥有“安全”这个代名词。包括梅赛德斯-奔驰和通用汽车在内的许多其他汽车公司，也曾试着开展以安全为主题的市场营销活动，但是，除了沃尔沃之外，没有一家公司能够让“安全”这个概念进入潜在顾客心智中。

阿塔瑞的案例告诉我们，无奈的是，家用电脑市场已经属于苹果及Commodore等公司了。试图与已牢牢占据市场的竞争对手争夺家用电脑市场也是徒劳的。实际上，该公司本可以开创者的身份和形象，成功地开发游戏电脑市场。

尽管已有众多惨痛的教训，但是许多公司仍然在继续违背专有定律。人们心智中的认知一旦形成，你就不可能去改变它。事实上，你通常在做的只是通过使这一概念变得更重要而强化了竞争对手的心智地位。

联邦快递已经放弃了“隔夜送达”这个口号，目前正试图从敦豪快运（DHL）那里夺走“全球送达”的概念。“次日送达信件”的文字曾被印制在联邦快递公司的信封上，而现在你在信封上看到的是“联邦快递信件”的文样。该公司的广告也不再宣扬“信件绝对会被隔夜送达”。近来出现在联邦快递公司广告中的词语是“全球送达”。

由此引发了一个非常重要的问题：联邦快递能够拥有“全球送达”这个概念吗？大概不能。别的快运已经拥有它了，这个公司就是

敦豪快运。敦豪快运的理念就是更迅速地到达更多的国家。联邦快递要想成功，就必须设法找到一个更精准的焦点，与敦豪快运对立，而不能重复使用别人已经深入人心的口号。

另一个希望通过大量的营销努力来拥有别人概念的案例发生在电池市场。具体来说，就是以粉红色小兔子为标志的劲量电池试图抢走金霸王（Duracell）的代名词“耐用”。无论永备公司（Eveready）投入多少精力进行大量宣传，金霸王始终代表着“经久耐用”。因为金霸王首先进入了顾客心智中，并抢先拥有了这个概念。就连“持久”（Dura）这个属于其品牌（Duracell）一部分的词也能传递出这样的信息。

金龙鱼因开创了调和油品类而成为中国食用油的领导品牌，因此金龙鱼成了“调和油”的代名词。随着市场的发展，新的单一油种不断兴起，金龙鱼品牌开始推出花生油、葵花籽油、菜籽油、茶籽油、玉米油等多个品类产品。但在这些品类中，鲁花已经代表花生油，多力已经代表葵花籽油，金龙鱼不但无法将已经被以上专家品牌占据的概念占为己有，还面临“调和油”的认知被稀释甚至最后沦为混沌品牌的危险。

经常把营销人员引入这种死胡同的不是别人，恰恰是那些所谓的卓越研究者。各公司雇用大批的研究人员，这些人员组成专门的团队，设计了各种问卷调查表，其结果是得到了数磅重的列满了顾客对

产品或服务期望和需求的研究报告。当然，顾客需要什么，公司就应当提供什么。

人们在用电池时最大的问题是什么？是在关键时刻没有电。所以，电池第一位的特性应该是什么？当然是经久耐用。如果经久耐用就是人们对电池的要求，那么我们就应该在做广告时强调这一点。这样做对吗？错。

研究人员从未告诉你的是其他品牌已经率先在顾客心智中拥有了这个概念。他们只会鼓励你进行大规模的营销活动。他们的理论就是，如果你花了足够多的钱，你就能拥有这个概念。这个理论对吗？错。

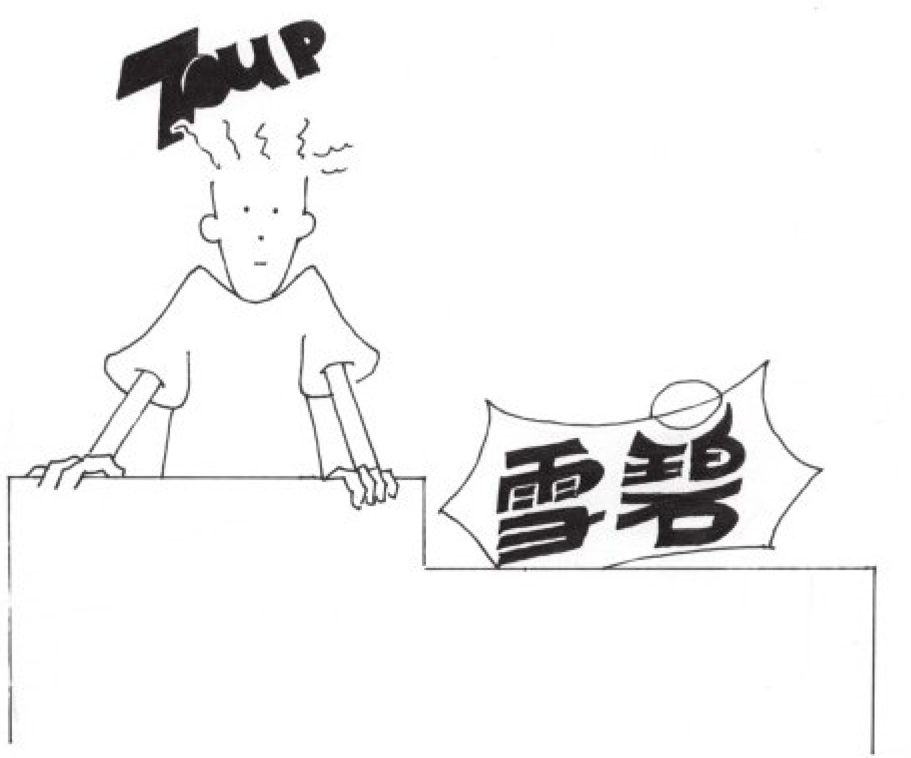
几年前，汉堡王（Burger King）就开始走下坡路，而且至今没有恢复元气。一项市场研究表明，快餐最受人们欢迎的特征就是“快”（这丝毫不奇怪）。所以，汉堡王做了大多数雄心勃勃的营销者都会做的事。它跑到自己的广告代理商那里说：“如果人们希望我们快一点，那么我们的广告就应该告诉他们我们确实很快。”

这项研究所忽略的就是，在大众的心智中，麦当劳是最快的汉堡包连锁店。“快”是属于麦当劳的。汉堡王并没有被这一挫折吓倒，它很快发起口号为“以最快的速度做出最好的食物”的新一轮营销活动。这个营销计划很快就变成了一场灾难，其程度不亚于大麻所带来

的危害。于是，广告代理商被解除合约，营销总经理被炒鱿鱼，公司被出售，业务持续衰退。

许多人都为违背专有定律付出了代价。

定律7　阶梯定律



产品都非生来平等。潜在顾客在做购买决策时总会对各品牌进行排序。对于每一个品类，顾客的心智中都会形成一个有选购顺序的阶梯，每个品牌占有一层阶梯。

首先进入顾客的心智中固然应该是你首要的营销目标，但是如果没能做到这一点也并不意味着失败。处于第二位和第三位的品牌，也有属于自己的营销战略。

产品都非生来就是平等的，潜在顾客在做购买决策时总会对各种品牌进行排序。

对于每一个品类，顾客的心智中都会形成一个有选购顺序的阶梯。每个品牌占有一层阶梯。以租车行业为例，赫兹是第一个进入顾客心智中的，自然它占据了第一级。安飞士位居第二，“全国”（National）名列第三。

你的营销战略应该根据你的品牌占据了心智阶梯的位置来决定。当然，这一位置越高越好。

比如安飞士。多年来，该公司的广告一直在宣传其高质量的租车服务。“租车行业中最棒的”曾是它某项营销活动的主题。当消费者看到这条广告时会纳闷：在我的品牌阶梯上，最顶层的并不是这家公司，它怎么可能提供最棒的服务呢？

于是，安飞士做了一件提升在潜在顾客心智中的地位所必须做的事，它的广告宣称：“安飞士在租车行业中只是排行第二。那么，你为什么还要租用我们的车呢？因为我们更加努力。”

在此之前13年，安飞士一直处于亏损状态。当它承认自己位居第二时，它开始赚钱，而且赚了很多钱。此后不久，安飞士公司被卖给了ITT，后者立刻定下了新的广告主题：安飞士正在成为第一。

“不，它不是第一，不是我们的首选。”顾客这么说。而且，为了证实这一点，很多人拿起了电话去问赫兹租车。这个营销活动成了一场灾难。

许多营销人都误解了安飞士这个案例。他们认为，安飞士之所以成功是因为它更努力（例如，它的服务好）。实际上完全不是这样。安飞士之所以成功，是因为它将自己在顾客心智中的地位与赫兹公司联系了起来。（如果更加努力就是成功的秘诀，那么哈罗德·史塔生（Harlod Stassen）早就有很多次机会成为美国总统了。）

许多营销者犯了与安飞士相同的错误。最近，长岛花园城市的阿德菲大学（Adephi University）将自己与哈佛大学相提并论，但高中毕业生会说："阿德菲并不在我的考虑之列。"正如你所能预料的，阿德菲大学没能成功地吸引那些优秀学生。

人们大脑的功能之一就是进行选择。潜在顾客用他们自己的心智阶梯来决定哪些信息值得接受，哪些信息应该拒绝。通常，人们只接受与自己认知相一致的新信息，其他的都会被置之不理。

当克莱斯勒将自己的汽车与本田汽车进行比较时，几乎没有人会将自己的本田序曲和雅阁换成普利茅斯（Plymouth）和道奇（Dodge）。一条克莱斯勒的广告标题为："把用过的道奇幽灵和新的本田雅阁放在一起比较，这看上去似乎有些荒唐。直到我们看到了结果。"据广告宣传，他们曾经让100个人在一辆已经行驶了7万英里的道奇幽灵（Dodge Spirit）和一辆新的本田雅阁之间进行选择，结果大多数人（100人中有58人）选择了用过的道奇。

这个结果实在很荒唐，但这是事实。

你的产品在潜在顾客的心智中会形成怎样的一个产品阶梯呢？阶梯共有几层呢？这取决于你的产品是高关心度产品还是低关心度产品。你日常要用到的产品（如香烟、可乐、啤酒、牙膏以及谷类食品等）往往是高关心度产品，它们的阶梯会有很多层。那些不经常购买的产品（如家具、割草机、箱包）的阶梯则通常相对较少。

有些产品也不需要经常购买，但是由于它们在很大程度上能体现个人地位（如汽车、手表、照相机等），因此它们也是高关心度产品，在阶梯上也会有很多层。

有些产品不经常购买，但却会与不愉快的经历联系在一起，这些产品的阶梯也几乎没有什么层级，如汽车电池、轮胎及人寿保险等。

最后还有一种产品，它几乎不会给人带来快乐，而且一生只购买一次，这样的产品在阶梯上根本就没有层级。你可曾听说过贝特斯维尔（Batesville）牌骨灰盒？可能没有。虽然这个品牌的市场占有率几乎为50%。

心智份额决定市场份额，你的市场份额与你的潜在顾客心智中阶梯上的地位是相关的。你应该使你的市场份额为你的下一层品牌的两倍，而却与你的上一层品牌只相差一半。

例如，讴歌（Acura）是排名第一的日本豪华汽车，雷克萨斯（Lexus）处于第二位，英菲尼迪（Infiniti）是第三。近些年，讴歌在美国卖了143708辆车，雷克萨斯卖了71206辆，英菲尼迪的销量为34890。这三个品牌的销量比正好是4:2:1。（这是上市之初的格局，讴歌、雷克萨斯、英菲尼迪都是新车，公众和媒体都对它们抱有浓厚的兴趣，但从长远来看，当这股新鲜感过去之后，另一种现象就会产生。请见下一条定律：二元定律。）

市场营销人士经常谈论某个品类中的“三个领先品牌”，就好像这是一场势均力敌的竞争，但事实上，几乎永远都不会发生这种情况。领先品牌必然遥遥领先于第二品牌，而第二品牌也必然远胜于第三品牌。在婴儿食品领域，前三个品牌分别是嘉宝（Gerber）、比奇纳特（Beech-Nut）和亨氏；在啤酒业，前三个品牌分别是百威、米勒和库尔斯；在长途电话领域，三巨头分别是AT＆T、MCI和斯普林特（Sprint）。

那么，心智阶梯的极限有多少呢？在潜在顾客心智中似乎存在着一个七品牌定律。指定一个品类，随便让一个人说出来他所记得的品牌名称，很少有人会说出七个以上的品牌，这还是针对高关心度产品而言的。

根据哈佛大学心理学家乔治·米勒（George A.Miller）博士的研究，人们一般无法同时应付七件以上的事。这就是为什么人们需要记

住的很多事都与七有关：七位数电话号码、世界七大奇迹、七张牌的游戏、白雪公主和七个小矮人以及癌症的七种征兆等。

有时你的产品并未处于阶梯中的重要位置。你应懂得，事实上，做大池里的小鱼可能比做小池里的大鱼来得好。换句话说，有时候，在大品类的阶梯上屈居第三要胜过在小品类的阶梯上独占鳌头。

七喜位于柠檬碳酸饮料阶梯的第一层（雪碧在第二层）。然而，在软饮料领域，可乐的品类要比柠檬碳酸饮料的品类大得多。（美国人所喝的饮料中，有2/3是可乐饮品。）所以，七喜凭借这一场名为“非可乐”的营销活动，也登上了可乐品类的阶梯。

正如同茶之于咖啡，七喜成了可乐饮品的替代品。在美国，七喜甚至还一度成了软饮料的第三大品牌。

然而不幸的是，近几年，由于七喜违背了我们即将要讨论的市场营销定律之一（定律12：延伸定律），而丢掉了第三品牌的宝座。

阶梯定律背后蕴涵的营销真谛是：在营销中，心智决定市场；品牌的心智地位决定市场地位；心智份额决定市场份额。

我国中式快餐的领先品牌真功夫先以“蒸”的概念对抗西式快餐“炸”的概念，继而又进一步以中式“米饭”快餐对抗西式“汉堡”

快餐。虽然真功夫的主要顾客并不来源于西式快餐，但这种策略有利于提升“真功夫”在顾客心智阶梯中的位置。

阶梯是一个很简单，但又很有威力的类比，它有助于你处理市场营销中碰到的重大问题。在开始实行任何市场营销计划之前，问自己一个问题：在潜在顾客心智中我们处于阶梯的第几层？是在第一层，还是在第二层？或者，我们可能根本就不在阶梯上。

然后，很客观地针对你在阶梯中的位置确定你的营销计划。至于之后该如何行动，后文将做更详尽的讨论。

定律8　二元定律



从总体和长远的角度来看，你会发现市场往往演化成两个大品牌竞争的局面——通常一个是值得信赖的老品牌，另一个则是后起之秀。

最初，一个新品类有很多层阶梯，但到后来，品类阶梯只剩两层。

在电池行业，这两层是永备和金霸王；在胶卷行业，是柯达和富士；在租车行业，是赫兹和安飞士；在漱口液行业，是李施德林（Listerine）和斯科普（Scope）；在汉堡包行业，是麦当劳和汉堡王；在美国运动鞋行业，是耐克和锐步；在牙膏行业，是佳洁士和高露洁。

从总体和长远的角度来看，你会发现市场往往演化成两个大品牌竞争的局面——通常一个是值得信赖的老品牌，另一个则是后起之秀。

让我们回溯到1969年，当时的市场上，某种产品有三个主要品牌。领先者占有大约60%的市场份额，第二品牌约为25%，第三品牌则是6%。剩余的市场则由专业品牌和小品牌瓜分。二元定律告诉我们，这些市场份额分配是不稳定的。而且，该定律还预测，领先者会丧失一些市场份额，而第二品牌则会提升其市场占有率。

22年后，这个领先者的市场份额降至45%，第二品牌的市场份额升至40%，第三品牌则只剩下3%的市场份额。虽然这三种产品分别是可口可乐、百事可乐和皇冠可乐（Royal Crown Cola），但是这一定律适用于任何品牌。

再来看一下长途电话业的情况。AT＆T占据了65%的市场份额，MCI占17%，斯普林特只有10%。在电话领域的营销战中，你认为谁会胜

出，谁又会失利？尽管未来很难预测（定律17：莫测定律），但还是有人会打赌MCI将最终胜出。在争夺第二的竞争中，MCI已经击败了斯普林特，所以MCI应该成为历史悠久且值得信赖的AT＆T的替代品。

也许，斯普林特并不满足屈居第三的位置。10%的市场份额听上去不怎么样，但它意味着60亿美元的年销售额，况且这个市场还在迅速成长中。然而，从长远看来，斯普林特正面临严峻的形势。

让我们来回顾一下皇冠可乐的遭遇。早在1969年，皇冠可乐再次强化其特许加盟体系，已拥有350台瓶装机的生产能力，还聘请了里瓦尔宠物食品公司（Rival Pet Foods）的前总裁加盟（他曾在可口可乐和百事可乐两家公司担任要职）。公司还邀请在业内颇具影响的纽约广告代理商韦尔斯（Wells）、里奇（Rich）和格林（Greene）前来助阵。这个代理商的负责人玛丽·韦尔斯·劳伦斯（Mary Wells Lawrence）宣称："我们要将可口可乐和百事可乐赶尽杀绝，我希望你们能够原谅我用'赶尽杀绝'这个词，但是我们的确将置对手于死地。"

事实上，真正被置于死地的是皇冠可乐。在一个成熟的行业中，身处第三是很艰难的。

看看美国汽车业，尽管李·艾柯卡使尽浑身解数，克莱斯勒依然处境不妙。从长远看，这里的市场营销将是两匹马的竞赛。

在游戏机行业，20世纪80年代末，任天堂曾经占据了整个市场75%的份额。另外两个参与竞争的品牌是世嘉和NEC。如今，任天堂和世嘉并驾齐驱，NEC被远远甩在了后头。从长远看，这是两种游戏机之间的战争。

不过，竞争的周期也会因产品而异。在更新换代极其迅速的游戏机市场，可能两三个季度之后就能分出胜负；而在长途电话市场，也许要经过二三十年方见分晓。

再以航空业为例。占市场份额20%的美国航空公司（American Airline）遥遥领先，可能成为航空界的可口可乐。有趣的竞争将发生在达美航空公司（Delta）和联合航空公司（United）之间，两者分别占有18%的市场份额。两者之一将会像百事可乐那样腾飞，而另一方则会落到和皇冠可乐一样的下场。从长远看，这是两家航空公司之间的竞争。

上述这些结局都是预先注定的吗？当然不是，还有其他市场营销定律能够决定竞争的结果。而且，如果你的市场营销计划与营销定律相符，就会很大程度上影响你的销售。当你的产品如皇冠可乐一样，除了实力较弱的第三位时，你无法通过直接攻击两个强大的领先者来获得更大的发展，而它们却可能从中渔利。（定律5：聚焦定律）。

明白了从长远来说市场营销是一场两匹马的竞赛，将有助于你制定当前的战略。

在市场竞争中，谁是第二品牌的情况往往并不明朗。这时候，竞争者的营销技巧将起到决定性作用。以笔记本电脑为例，东芝以21%的市场份额位居第一，但是在第二位的市场上居然有5个品牌。Zenith、康柏、NEC、坦迪（Tandy）和夏普，分别拥有8%~10%的市场份额。观看这六匹马在只有两条跑道的赛马场上角逐应该是一件非常有趣的事。哪个品牌将会和东芝一起最终胜出？谁将会成为老二呢？

如果从经济学的角度来看，大量的资源都被浪费在高关心度的品类上，如笔记本电脑等。目前，市场上共有130个笔记本电脑品牌。二元定律告诉我们，到了21世纪只有少数的几个品牌能够幸存下来。

让我们回顾一下美国汽车制造史。1904年，共有60家公司生产195种不同型号的汽车。在此之后的10年当中，共新成立531家汽车公司，倒闭了346家公司。到了1923年，只剩下108家汽车公司。1927年，这一数目又继续减少至44家。如今，福特和通用两家汽车公司主宰着美国汽车行业，而克莱斯勒则命运莫测。[1]

成功的市场营销者只将目标集中于心智阶梯的最高两层。杰克·韦尔奇（Jack Welch），这位通用电气具有传奇色彩的总裁兼首席执行官，最近说：“只有那些在市场中数一数二的公司，才可能在日益

激烈的国际竞争中获胜，而那些落后者则只能被整顿、关闭或者出售。”正是这种思想激励着如宝洁这样的公司成为强有力的竞争者。在该公司生产的44种产品中，有32种在其同类产品中居于第一位或第二位。

在市场发展的早期阶段，第三位或第四位的位置看上去也是很有吸引力的，销量在不断地增加。新的、缺乏消费经验的顾客源源不断地进入这个市场，这些顾客并不都清楚哪些品牌是领先者，所以他们会挑选一些看上去很有趣或有吸引力的品牌。通常，这些产品都是处在第三位或第四位的品牌。

不过，随着时间的推移，这些顾客对该产品领域会有进一步的了解。基于一种本能的假设，即领先品牌总是更好一些，他们开始购买领先品牌。

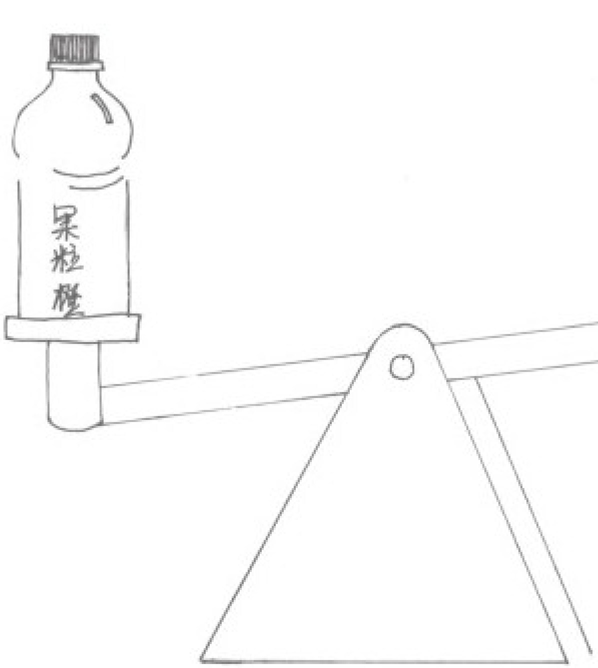
我们要再次重复一遍：顾客相信市场营销是一场产品的较量。正是因为顾客有下述想法，才使得市场的顶层始终有两个品牌在竞争：“它们一定是最好的，因为它们是领先者。”

行业巨头的二元化局面在一些领域已经初步显现：茶饮料领域的康师傅和统一；高档白酒领域的茅台和五粮液；乳业市场的伊利和蒙牛；内衣市场的三枪和宜而爽……可以预见，随着竞争的加剧，竞争

壁垒将被逐渐打破，二元定律将在各个领域显现威力，“两匹马竞争”的局面也将广泛出现在各个行业中。

[1] 戴姆勒-奔驰公司在1998年斥资近400亿美元收购了克莱斯勒。——译者注

定律9　对立定律



若想成为市场第二，那么你的战略应由第一决定。强势之中隐藏着弱势。对于任何强大的领先公司，居于第二位的公司都有机会将其攻破，变其优势为劣势。

强势之中隐藏着弱势。对于任何强大的领先公司，居于第二位的公司也会有机会将其攻破，变其优势为劣势。

正如摔跤运动员可以巧用对手的强势借力打力那样，一家公司也应该设法把对手的优势转化为劣势。

如果你想稳居市场第二位并与领导者抗衡，那么你就要好好地研究领导者：它强在何处？你如何才能使它的强势变为弱势？

你必须发现领导者强大的本质，然后以与其本质相对立的定位出现在潜在顾客面前。（换句话说，就是不要试图变得更好，但要试图变得不同。）所以竞争经常在后起之秀与值得信赖的老品牌之间展开。

可口可乐是一个具有百年历史的老品牌。全世界至今只有七个人知道可口可乐的配方，这个配方被锁在亚特兰大的一个保险箱内。可口可乐是一个基础稳固的老品牌。然而，根据对立定律，百事可乐与它背道而驰，使自己成为新一代：“百事一代”的选择。

如果你观察某类产品的顾客，你会发现他们中有两种人：一种是希望购买领先品牌产品的顾客，另一种则不想。潜在的第二位品牌就必须要吸引后一个消费群体。

换句话说，通过将自己定位为与领先者不同的角色，你可以把那些不愿意购买领先品牌的人吸引到自己这一边。如果老年人都喝可口可乐，青年人都喝百事可乐，还有谁去喝皇冠可乐呢？

“鲜橙多”在低浓度果汁市场上取得成功之后，汇源、娃哈哈、康师傅纷纷跟进推出相应的模仿产品。但真正成为低浓度果汁领域中第二的品牌并非以上跟进者，而是遵循了对立定律的“酷儿”。与

“鲜橙多”面向大众、偏向成人不同，“酷儿”将顾客群定义为“儿童”，并在配方中加入“钙”，成为儿童首选的低浓度果汁。

然而，还是有大量潜在的第二位品牌试图仿效领先者，这通常是一种错误的决定。你必须使自己成为顾客的另一种选择。

《时代》杂志以生动活泼的写作风格建立了自己的声誉。《新闻周刊》则避开这种做法，代之以平铺直叙的写作风格：“我们将事实与观点分开陈述。”换言之，《新闻周刊》把自己的观点放到了编辑栏目中，而不是新闻栏目中。

在市场竞争中有时候你必须毫不手软。有着好味道的斯科普漱口水将“满口药味”这个标签贴在其竞争对手李施德林身上。

但也不要一味地打击你的竞争对手。对立定律是一把双刃剑。它要求你不断宣传竞争对手的弱点，使你的潜在顾客很快就意识到这个问题。（只要喷一点李施德林，你就知道你的口气就像是医院里的那种味道。）接着，要迅速调转矛头。（斯科普是一种好味道的漱口水，它也能杀死细菌。）

说到漱口水，另一个有趣的例子说明了模仿领先者是徒劳的。1961年，强生公司引入以“科学配方”为特点的米克林（Micrin）漱口水，几个月内，米克林就成了该品类的第二品牌。但是，由于李施德林的特点是灭菌，也具有科技产品的声望。所以1965年，当宝洁公

司推出斯科普时，它为自己树立了“对立”的位置。斯科普后来成了排名第二的漱口水品牌。到了1978年，强生公司退出了这个市场，那时米克林的市场份额已经跌至1%。

贝克啤酒（Beck’s）进军美国时曾遇到麻烦。在美国，它既不可能是第一位的进口啤酒（那是喜力），也不可能是第一位的德国产进口啤酒[那是卢云堡啤酒（Lowenbrau）]。最终为卢云堡啤酒重新定位的策略解决了这个问题。“你已经尝试过了在美国最受欢迎的德国啤酒，那么现在来尝尝在德国最受欢迎的德国啤酒吧。”现在，贝克啤酒是美国销量第二大的欧洲啤酒。（对于啤酒，美国人相信德国人的口味胜过相信自己的感觉。）这是一个罕见的推翻领先定律，同时还引导了顾客心智中认知的例子。（实际情况已经发生了变化，卢云堡啤酒目前是在美国酿造的。）

老产品常常会被人们挑出更多的毛病，医药领域尤其如此。以阿司匹林为例，该药诞生于1899年。此后，成百上千项针对阿司匹林的药理研究随之陆续展开，其中一些研究的目的在于发现它的副作用。到1955年，人们还真发现了它可能导致胃出血的副作用。这一年正值新的对乙酰氨基酚（扑热息痛）类药品泰诺问世。当人们广泛得知阿司匹林可能会导致胃出血之后，泰诺便很快成为替代品。推销泰诺的广告曾经标榜自己是“为了千万个不宜服用阿司匹林的患者”。今天，泰诺已超过阿司匹林而成为全美药店销量最大的药品。

红牌伏特加酒（Stolichnaya）仅仅是指出，像斯米诺（Smirnoff）、沙莫瓦（Samovar）和沃尔夫史密特（Wolfschmidt）这样的美国伏特加的产地分别是哈特福德（康涅狄格）、斯肯利（宾夕法尼亚）和劳伦斯堡（印第安纳），从而给它们贴上了“假冒的俄罗斯伏特加”这个标签。红牌伏特加酒产自列宁格勒（俄罗斯圣彼得堡），因此只有它才是正宗的俄罗斯伏特加。

有效地攻击竞争对手的弱点必须重视以事实为依据。一个宣扬竞争对手弱点的典型例子是皇家道尔顿瓷器公司攻击其美国竞争对手的广告。广告的标题是：“英格兰特伦特河畔斯托克的皇家道尔顿瓷器，还是新泽西波莫纳的伦诺克斯瓷器。”这则广告针对的是很多人认为伦诺克斯瓷器是进口瓷器这一误解。通过指出伦诺克斯瓷器的真实产地是新泽西的波莫纳，皇家道尔顿瓷器突出了自己是真实的英格兰瓷器。这样做所利用的事实是，多数人很难想象听起来俗里俗气的新泽西波莫纳这种地方的匠人会生产出雪白精细的瓷器来。（当英国人看到这则广告时，也会放声大笑。对他们来讲，特伦特河畔斯托克听起来与波莫纳一样俗气。）

市场营销很像一场争夺合法性的斗争。抢先占据某种概念的品牌总是将自己的竞争者描述为非法的模仿者。

一个好的排名第二位的品牌绝不能胆怯。当你放弃与领先品牌竞争时，不仅对领先者，而且对于所有其他同行竞争者来说，你都会变

为弱者。再以汉堡王近年来不幸的境遇为例，这一位居汉堡包业第二位的企业处境曾非常困难，它曾数易其主，多次更换管理人员，并试用过大量的广告代理商。我们用不着回顾多久的历史便可发现该公司的失误所在。

汉堡王昔日的成功得力于它对竞争对手的积极攻势。它首先用“享受你所喜欢的风味”的口号揶揄麦当劳大批量生产汉堡包的经营方式。之后，它又以“烤而不炸”和“大汉堡将战胜巨无霸”为口号向麦当劳展开攻势。所有这些营销计划都曾巩固了汉堡王仅次于麦当劳的市场地位。

之后，不知为何，汉堡王却忽视了对立定律。它变得胆怯并停止了对麦当劳的进攻。其营销口号也变为“为大众服务”；“以最快的速度提供最好的食品”；“你需要什么，我们就提供什么”；“我们绝不墨守成规”；等等。它甚至开展了吸引儿童的营销活动，而这恰恰是麦当劳的主要优势。

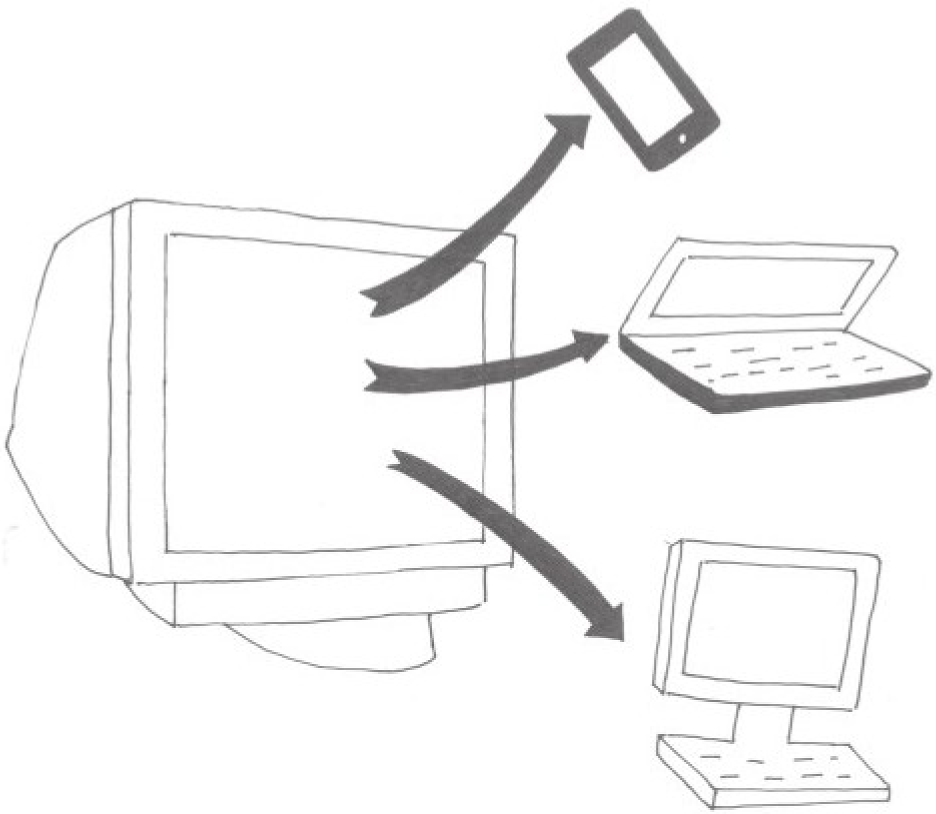
遗憾的是，这并非保持强有力的第二位的做法。汉堡王连锁店的店均销售量逐渐下降，而且从未恢复到其采取攻势时的水平。

汉堡王的失误，在于它没有运用树立对立面的定律。

奇瑞QQ成为对立面

最近3年里，QQ成为了奇瑞汽车最为畅销的车型，并一举超越奥拓成为小经济型轿车的代表。QQ成功的关键在于成为原先领导者奥拓的对立面。QQ时尚、有活力和现代的品牌概念一举将奥拓定义成老旧、过时和缺乏活力。

定律10　分化定律



每一个品类总是始于某一个单一的品类，但在一段时间之后，这个品类开始分化成几个小品类。

就像阿米巴变形虫会在培养皿中分裂一样，市场营销领域可以被视为不断扩张的产品品类的汪洋大海。

每一个品类总是始于某一个单一的品类，比如计算机。在一段时间之后，这个品类开始分化成几个小市场，如主机、微型计算机、工作站、个人电脑、膝上型电脑、笔记本电脑以及笔输入电脑等。

和计算机领域一样，汽车领域也是从一个单一品类发展起来的。起初，三大品牌（雪佛兰、福特和普利茅斯）主导着整个市场。然后，品类开始分化。现在，我们有豪华车、中价位车以及低档车；有大型车、中型车和小型车；还有跑车、四轮驱动车、休闲车和小货车。

在电视转播领域，美国广播公司（ABC）、哥伦比亚广播公司（CBS）和全国广播公司（NBC）曾一度拥有90%的电视观众。如今，我们有了全国电视网、独立电视台、有线电视、付费电视以及公共电视等，不久，我们还会有储存和互动电视。

啤酒业也以相同的方式开始发展。现在，我们有进口啤酒和国产啤酒，有淡啤、生啤和干啤，甚至还有不含酒精的啤酒。

分化定律甚至还会影响国家。（南斯拉夫发生的混乱是一个很好的例证。）1776年，世界上约有35个帝国、王国、国家和联邦。到第二次世界大战时，这个数目翻了一番。1970年，有130多个国家，而今天，被普遍承认的主权国家约有190个。

音乐过去仅分为古典音乐和流行音乐两种。要想紧跟流行音乐的流行趋势，你可以观看“你的热门音乐排行榜”，这是一个每周选出十首最流行金曲的排行榜。而广播也接受了同样的想法，推出了“40

大金曲”的形式。如今，“40大金曲”正在分化，因为不再只有一种排行榜。

音乐界的圣经《排行榜》杂志把音乐分为古典乐、现代爵士、乡村音乐、舞曲、拉丁舞曲、爵士乐、流行音乐、绕舌乐、强节奏布鲁斯和摇滚乐等11类，同时它还排出了11类音乐中的领先者。最近，这11类领先者分别是伊扎克·帕尔曼、爵士四人行（Four-Play）、加思·布鲁克斯（Garth Brooks）、帕瓦罗蒂（Pavarotti）、迈克尔·杰克逊（Michael Jackson）、奈西斯达（Necesidad）、戴夫·格鲁辛（Dave Grusin）、恩雅（Enya）、公共之敌（Public Enemy）、范尼莎·威廉姆斯（Vanessa Williams）和布鲁斯·史普林斯汀（Bruce Springsteen）。

各种分化的品类都有一个分立的、独特的主体，都有其存在的理由，都有其领先品牌，而这些领先品牌都很少与分化之前该大类的领先者相同。例如，IBM是计算机主机的领先者，DEC是微型机的领先者，而Sun微系统公司则是工作站的领先者，等等。

许多企业的领导者持有的不是这种分化的观念。相反，他们天真地认为融合是主要趋势。“协同、合作、联盟”是目前在美国的企业董事会办公室中用得最响的口号。根据《纽约时报》的报道，IBM正准备“从整个产业，包括电视、音乐、出版及计算机的即将整合中得到好处”。该报称，“在预期的电缆和电话线网络与计算机和电视机制

造商的结合中，IBM最大的优势就在于它已开发的建造高速网络的技术”。（见定律20：炒作定律。）

微软在3C计划上浪费了数十亿美元，却没有任何结果。3C融合一直被中国家电企业看做必然趋势，TCL就是一个典型的代表。从20世纪90年代中期开始，TCL为3C计划投入了巨资，并为此挖来了有“打工皇帝”之称的微软前中国区总裁吴士宏，最终却以信息家电失败、吴黯然辞职而收场。

然而，事实并非如此。品类与产业在不断分化而非融合。

让我们来看看被兜售得最起劲的金融服务业务。据新闻界报道，未来我们将不再有银行、保险公司、证券经纪商以及抵押贷款商。我们有的将只是金融服务公司。可惜，这并未成为事实。

保诚（Prudential）、美国运通（American Express）以及其他一些公司都掉入了金融服务这个陷阱之中，顾客并不想购买金融服务。他们想要买的是股票、人寿保险或银行账户。而且，他们更愿意从各个不同的公司购买不同的服务。

使领先者保持其对市场已有统治的方法之一，是给新产品起新名称。正如通用汽车公司在早期将其各种汽车分别命名为雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克和凯迪拉克一样（最近又有吉奥和土星）。

当一家公司试图将其某种产品的知名品牌用于其他品类时，它便犯了一个错误。德国大众汽车公司的遭遇就是一个典型的例子。该公司曾将其小型车打入美国。它的甲壳虫牌汽车曾以占据美国进口本市场的67%而成为霸主。

大众汽车公司取得如此成功之后，便想像通用汽车公司那样在美国销售更大、更快、更豪华的汽车。它将其在德国生产的各种类型汽车都运到美国进行销售。但与通用汽车公司不同的是，它将各种型号的车都命名为大众牌。当时其广告词是“为不同的人提供不同的大众车”，这是指它的甲壳虫、4124轿车、冲锋者、主题以及旅行小客车五种车。而其结果却是，只有小型的甲壳虫车畅销。

之后，为扭转这一局面，大众汽车公司采取了一项措施，即停止在美国销售甲壳虫车，转而促进其大型、高速、昂贵汽车的销售。于是，市场上便有了维那根、西罗克、捷达、高尔夫GL以及篷式轿车。大众汽车公司甚至在宾夕法尼亚建造了一个专门生产这些新奇汽车的工厂。

然而不幸的是，小型汽车在美国的市场逐步扩大，由于人们买不到经济、耐用的大众车，便转而购买日本的丰田、本田和日产汽车。

到今天，大众汽车公司在美国创下的约67%的进口车市场占有率已下降到不足4%。

大众不同于那些不知名的欧洲小品牌，如萨博（Saab）或阿尔法·罗密欧（Alfa Romeo），它是欧洲销量最大的汽车品牌。在美国销售的大众车和在欧洲销售的是一样的，只是购买它们的人认知不同。在美国，大众车意味着又小又丑，因此没有人会想去买一辆又大又漂亮的大众车（定律4：认知定律）。

作为大众汽车公司的一个竞争者，本田公司决定提高在美国的市场占有率。它的豪华车没有采用本田的牌子，而是被命名为讴歌。为了防止与本田牌相混淆，它甚至不惜代价建立了专门经销讴歌车的销售系统。讴歌作为日本打入美国的第一款豪华车，如今其销售量已远超德国大众车。本田公司已有两种类型的汽车在美国市场上占据领先地位。

阻碍领先者在新品类中使用新品牌的一个原因是，担心原有品牌的销售会受到冲击。通用汽车公司迟迟未对由奔驰和宝马开拓的超豪华车市场采取应对措施，原因之一就是害怕推出一个比凯迪拉克更豪华的新品牌会激怒凯迪拉克的经销商。

最后，通用汽车公司曾试图用售价达54000美元的阿兰特车（Allante）开拓凯迪拉克高档车市场，其结果是引发了一场灾难。人们会想，我为什么要花这么多钱买一辆邻居们可能认为我只花了3万美元买的凯迪拉克车呢？这并不能提高我的身份。

通用汽车公司可以采用的更好战略是，向梅赛德斯统治的市场中推出一种新牌号的车[它们本该回购经典拉塞利（LaSalle）]。

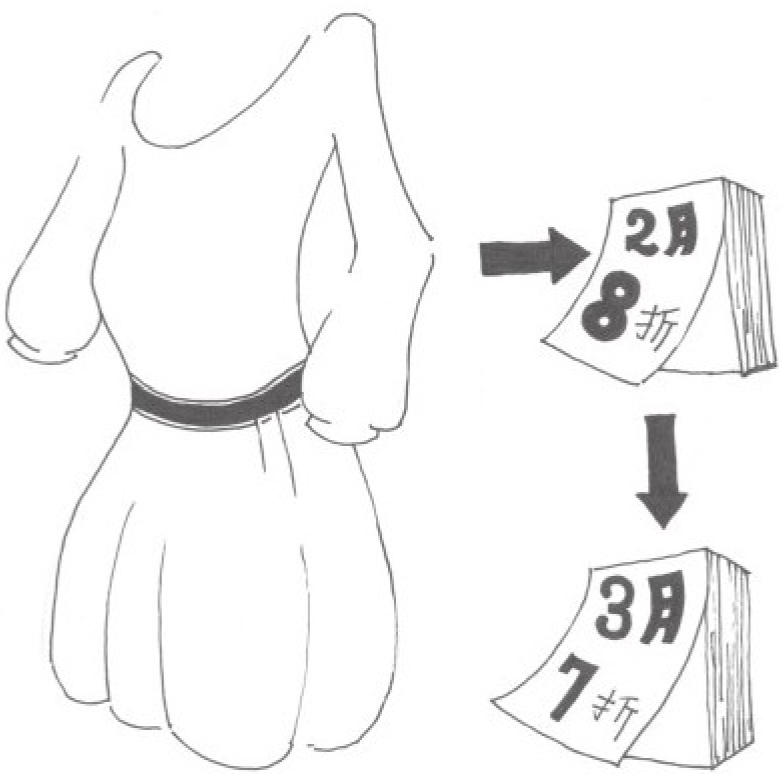
时机也很重要。你可能会过早地开发某个新的产品品类。回顾20世纪50年代，纳什·兰博勒（Nash Rambler）是美国第一款小型车，但是美国的汽车商们既没有勇气也没有资金去等待小型车市场走向成熟。

然而，早总比晚好。你若想使自己的产品在顾客心目中生根，就必须准备在事物的发展过程中耐心地等待。

分化在各个品类中均有发生，以啤酒行业为例，最初是普通啤酒，后来分化出淡啤、清啤、纯生、无醇、黑啤等多个品类；再如瓶装茶饮料，最初是绿茶，后来分化出冰红茶、冰绿茶、红茶、乌龙茶、茉莉花茶；电视机分化为CTR、液晶、等离子等品类；空调则分化为商用、家用、卧室用、客厅用等不同品类。

奇瑞汽车今天在做的事情。正是当年大众汽车在美国所做的事情，奇瑞正在热衷于推出各种各样的车型和新产品：开瑞、A1、A3、A5、东方之子、旗云、瑞虎……它本应该聚焦于一个最有前途的车型上，如已经取得成功的QQ。

定律11　长效定律



短期内，促销能增加公司的销售额；但从长期来看，促销只会减少公司的销售额，因为它教会顾客不要在“正常”价格时买东西。

酒精究竟是一种兴奋剂还是一种抑制剂？

如果你周五下班后到酒吧看一看，你一定会说酒精是一种兴奋剂。那种嘈杂声和笑声都强烈地证明着酒精的刺激作用。然而，在凌晨4点，当你看见那些在酒吧度过了欢乐时光的顾客醉倒在街头时，你肯定会说酒精是一种抑制剂。

从化学原理上讲，酒精是一种很强的抑制剂。但是在短时间内，通过对人们压抑神经系统的抑制，酒精又发挥了兴奋剂的作用。

很多市场营销活动都表现出同样的现象：长期效果与短期效果正好相反。

降价促销会使公司的营业额上升还是下降？很明显，短期内，促销能增加公司的销售额。但是越来越多的证据表明，从长期来看，促销只会减少公司的销售额，因为它教会顾客不要在“正常”价格时买东西。

除了“你可以以更便宜的价格买东西”这个事实之外，促销还告诉潜在顾客些什么呢？它只是表明正常价格太高。在降价结束之后，顾客往往会回避这种有“降价”声誉的商店。

为了维持销售额，零售商发现它不得不几乎不停地进行降价销售。如果你走在一个零售街区内，就会发现一连串的商店都在橱窗内挂着“降价”销售的招牌，这已经变成了一个常见的现象。

汽车的打折销售活动增加了汽车的销售吗？汽车打折销售的兴起与汽车销售的下滑处于同一时间段内。美国汽车的销售量已经连续五年呈直线下滑趋势。

纽约市最大的家具公司西曼斯（Seamans）曾经每周举行一次促销活动。最后，西曼斯破产了。

没有证据表明优惠券销售从长远看会增加销售量。很多公司发现它们每季都要发放一次优惠券，以保持平稳销售。而一旦停止发放优惠券，销售量便会下降。这意味着，该公司发放优惠券不是在增加销售量，而不过是在保持发放优惠券后的销售量不致下降。优惠券销售就像一种毒品，你连续使用它只不过是因为停用它的结果会很痛苦。

任何形式的优惠券销售、折扣销售以及其他降价销售都不过是在告诉顾客，只有在得到便宜时才购买。如果公司一开始就不发放优惠券，又会如何呢？在零售业，那些成功的大零售商都是那些实行“天天低价”策略的公司，如沃尔玛公司、凯马特公司以及一些发展迅速的仓储式商店。

在白酒行业里，大量的投入和促销并没有建立起新的强势品牌，相反，高额的促销、返利、终端费用拖垮了越来越多的白酒企业。促销也没有使任何一个品牌占据行业领先地位，行业的领先品牌依旧是几乎从不做促销的茅台、五粮液、剑南春。

总的来讲，几乎走到任何地方，你看到的大多价格都是起伏不定的。民航业与超级市场业就是例子。然而不久前，宝洁公司还是大胆地作出了实行统一价格政策的决定。这可能会是一种新趋势的开始。

在日常生活中有很多短期受益而长期受损的事例，犯罪便是一个很典型的例子。如果一个人从银行抢走10万美元，结果被关10年监狱。你或者认为他是一天挣了10万美元，或者认为他是连续劳动10年，每年挣1万美元，这完全取决于你的看法。

通货膨胀可以在短期内刺激经济增长，但从长远看，它将导致经济衰退（巴西至今还没有从通胀的困境中解脱出来）。

从短期来看，过度饮食可以满足人的食欲，但从长期来看，它将导致肥胖甚至精神沮丧。

在生活中的很多其他方面（如花钱、服药、性生活），其某种行为的远期效果与近期效果往往存在明显矛盾，但为什么市场营销行为的远期效果如此难以为人们所认识呢？

让我们看看品牌延伸。从短期效果看，品牌延伸无例外地会增加销售。啤酒工业的案例便明显地说明了这一点。20世纪70年代初，米勒好生活牌年均产销增长率为27%。“米勒时代”这一针对蓝领大众的营销活动，以“下班后慰劳自己一杯米勒啤酒”为主题，成功地促进了米勒啤酒的销售。之后，米勒啤酒的制造商更加雄心勃勃，于1974年推出了米勒淡啤。这样，一个出色的概念（定律2：品类定律）便被埋没在延伸后的系列品牌中了。

在短时期内这两种啤酒和睦相处，一种适合于蓝领大众（米勒好生活），另一种则适合于雅皮阶层（米勒淡啤）。但从长远看，这种品牌系列的扩展必然导致其中一种销量的下降。

米勒好生活啤酒的鼎盛时期是在1979年，即推出米勒淡啤啤酒5年之后。在这5年中，米勒好生活啤酒的年销售量几乎增长了两倍，从860万桶增加到2360万桶。这是品牌延伸的短期效果。

而其长期效果却是十分悲观的。米勒好生活啤酒的销量连续13年下降，从1979年的2360万桶下降到1991年的仅有580万桶，而且这一趋势肯定还会继续下去。

米勒淡啤也没能免遭品牌延伸所带来的厄运。1986年，该啤酒制造商又推出了米勒纯正扎啤的新品类。之所以用此名称，是因为该啤酒是这一新品类中的第一个产品。然而不幸的是，该啤酒仍旧使用了米勒的品牌（见定律12：延伸定律）。历史往往会重演。5年后，米勒淡啤的销量也达到顶峰，之后便开始下降。下降一旦开始，便几乎不可能停止。

如果你不是有意观察的话，便很难看到品牌延伸的远期效果。对那些只关心下一季度营业报表的管理者来说尤其如此。（假如子弹要用5年时间才能击中目标的话，恐怕只有很少的罪犯会被判杀人罪。）

发生在米勒啤酒上的事情也同样发生在米克劳身上，在推出淡啤3年之后，米克劳普通啤酒的销量便连续11年下降。今天，四种口味的米克劳啤酒（一般型、淡啤、干啤和古典黑啤）销售量之和，比1978年米克劳普通啤酒的总销售量还低25%。

酷尔斯啤酒也遭遇过同样的命运。酷尔斯淡啤的推出导致了普通酷尔斯啤酒销量的下滑。今天，该啤酒的销售量只及过去的1/4。

甚至王牌啤酒也同样如此。百威啤酒的销量在酒禁令取消以后一直是逐年上升的，而在近三年中却不断下降。原因何在呢？正是因为巴德淡啤的出现。

你可能会认为，米勒、酷尔斯和安海斯-布希啤酒厂商不得不扩展其原品牌，因为淡啤已经统治了市场。如果你相信报纸上的报道，你会认为所有人都在喝淡啤。但是，这并非事实。在米勒淡啤推出18年后的今天，淡啤仍仅占啤酒销量的31%。

在市场营销的其他领域，品牌延伸的长、短期效果显现得更为迅速。默加尼公司（Murjani）于1985年推出了可口可乐时装。两年之后，其批发额就达2.5亿美元。第三年，该系列服装转眼失去魅力，价值千百万美元的产品积压在公司仓库中。

唐纳德·特朗普公司（Donald Trump）遭遇了与默加尼公司同样的经历。起先，唐纳德获得了成功，他扩大经营范围，将能得到银行

贷款的所有项目都冠以特朗普这个名称。什么是特朗普？它包括一家饭店、三家赌场、两座公寓大楼、一条航线以及一家购物中心。

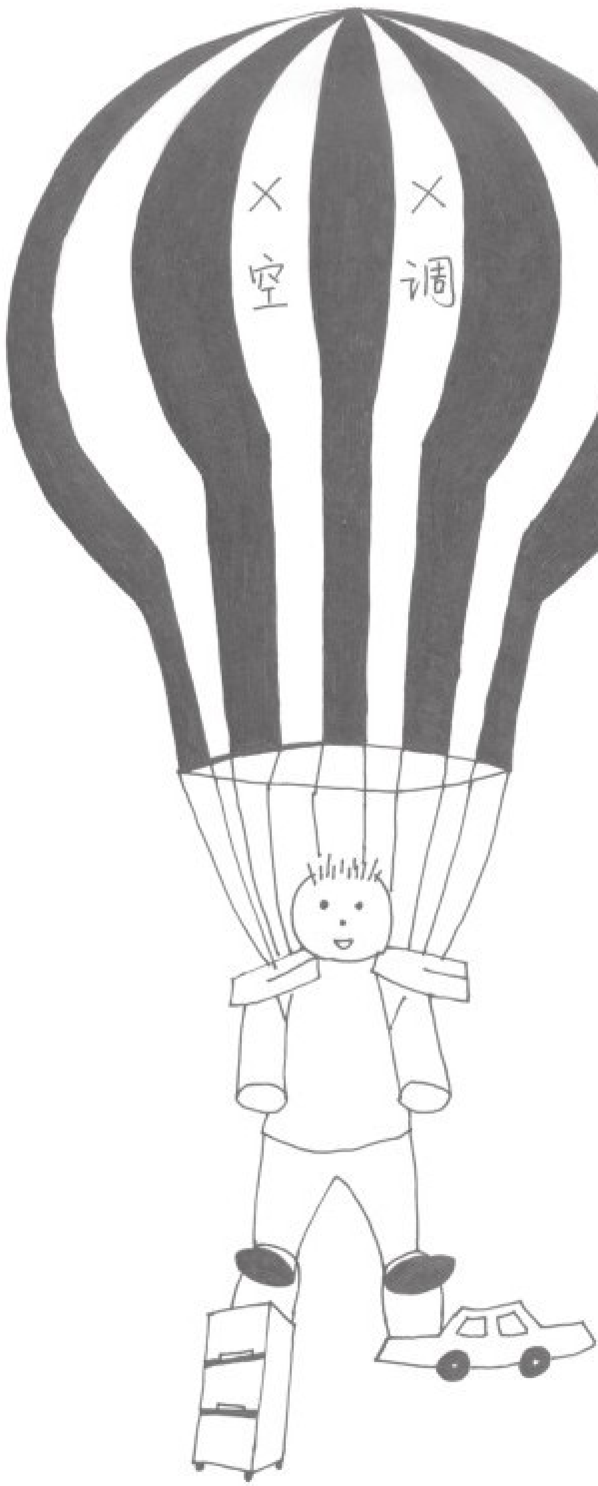
《幸福》杂志称特朗普公司是“对资金流动和资产价值有敏锐目光的投资者、精明的市场营销者和狡猾的商家”。《时代》和《新闻周刊》都曾将唐纳德作为封面人物。

而今天，特朗普公司却负债14亿美元。使它在短期内成功的因素恰恰导致了它在长期中的失败，这一因素便是品牌延伸。

市场营销看上去简单，但它的确不是外行人所能胜任的。

诠释长效定律最好的反面例子莫过于春兰空调。1994年，春兰空调销售额达到53亿元，位列中国第一。1995年，春兰确定了2000年销售额达到180亿元的目标。为了达成该目标，春兰进入了彩电、冰箱、洗衣机、摩托车、卡车等领域，销售额实现快速增长。到了2000年，春兰销售额达到185亿元，但利润开始下滑。到了2005年，春兰多元化的恶果开始显现，公司持续亏损，最终被迫退出股市。

定律12　延伸定律



多便是少。产品越多，市场越大，阵线越长，赚的钱反而越少。

如果违背本书中的任何一条定律都值得判罪的话，那么，恐怕大多数美国公司都要在监狱中服刑了。

至此为止，本书所叙述的定律中被违背最多的一条便是延伸定律。更为糟糕的是，延伸定律是一个不间断的，而且几乎是自然发生的过程。也就是说，它不是在公司有意努力的作用下发生的。正如衣柜或书桌抽屉被塞得满满的，但这绝不是你刻意造成的一样。

一天，某家公司会集中生产某种高赢利产品；第二天，这家公司就可能将精力分散到多种产品上，进而遭受亏损。

以IBM公司为例。几年前，IBM集中生产大型机并赚了很多钱。而今天，IBM什么都生产，但几乎不能维持收支平衡。例如在1991年，IBM的经营收入为650亿美元，但收支相抵后竟亏损28亿美元，这几乎相当于每天亏损800万美元。

除销售大型机外，IBM还销售个人电脑、笔输入电脑、工作站、中型机、软件、网络、电话等。总之，你要什么，它就有什么。IBM甚至曾试图打入家用计算机市场。

与此同时，IBM在下述多种业务中损失巨大：IBM还将大笔的钱投入复印机（已卖给柯达）、罗姆（Rolm）电话设备业务（已卖给西门

子）、卫星商业系统（已倒闭）、天才（Prodigy）网络（举步维艰）、SAA、极景（TopView）、奥视（OfficeVision）、OS\2等。

一家公司在取得惊人的成就时，总是会播下未来问题的种子。以微软公司为例，该公司是软件行业中最成功的公司。（尽管微软公司的规模只有通用汽车公司的1/5，其股票价值却高于通用汽车公司。）微软公司的经营战略是什么呢？一句话，就是越多越好。

《华尔街日报》最近评论道，“微软公司声称，在应用于个人电脑领域的各类主要软件中，它都要寻求主导市场地位”。该报又说，“该公司软件应用分部高级副经理迈克·梅普尔斯建议，微软公司要在各类软件应用领域中拥有70%的市场占有率”。

这口气像谁？颇像IBM公司。微软公司要做下一个IBM，但与此同时它也拥有了这一名称所具有的各种负面含义。

微软公司是个人电脑操作系统领域中的领先者，但它在以下主要领域中仍落后于领先者：表格（Lotus公司是领先者）、文字处理（Word Perfect是领先者）以及商业图表（领先的是SPC软件出版公司的哈佛图表）。

微软公司以向新领域延伸（如笔输入电脑）的方式追求发展。最近，为进入数据库软件领域，微软公司以1.7亿美元的价格收购了Fox软件公司。（你认为“微软”取代“Fox”的结果会如何呢？）

已有征兆显示了微软公司这种战略的弱点。《经济学家》1992年年初曾报道：“盖茨先生将一系列以某种共同技术为核心的产品组合成一体，并将在几乎整个软件产业中进行竞争；从大型机到小型机，从操作系统到为管理人员绘制各种图表的图表程序。在软件行业还没有人能够成功地实施这样复杂的开发计划——尽管IBM曾经尝试过，但却没有成功。”

当你试图满足所有人的所有需求的时候，便不可避免地要遇到麻烦。一位管理者说：“我宁愿在某一方面强，也不愿在所有方面都弱。”

狭义地讲，品牌延伸是将一个成功的品牌（如A-1牛肉味调味汁）用到你计划推出的一个新产品（如A-1鸡肉味调味汁）上。

这种做法看上去很合乎逻辑。“我们生产的A-1是统治牛肉味调味汁市场的绝佳产品，但人们的兴趣正由牛肉转向鸡肉，所以我们便推出鸡肉味调味汁产品，并且仍使用A-1的品牌。这是再好不过了。这样可以使顾客知晓这一新产品同样出自生产绝妙A-1牛肉味调味汁的厂家。”

但是，市场营销是观念之竞争，而并非产品之竞争。在顾客心目中，A-1不仅是一个品牌名，更代表牛肉味调味汁本身。当你在餐桌上说“请递给我A-1”时，没有人会问：“哪种A-1？”

该公司尽管花费了1800万美元进行广告宣传，但A-1鸡肉味调味汁的推出仍旧是个不幸的失败。

进行品牌延伸的做法与太空中的星系一样多，而且每天都有新的方法被发明。从长期看，在存在激烈竞争的情况下，品牌延伸策略几乎从未奏效。

创造新风味是一种流行的扩大市场占有率的策略。产品的花色品种越多，市场占有率就越大，这听上去似乎正确，但事实并非如此。

回顾1978年，当七喜只是一种非可乐系列的柠檬苏打饮料时，它曾占软饮料市场的5.7%。之后，该厂商增加金七喜、樱桃七喜以及混合配餐七喜等品种。今天，七喜的市场份额已下滑至2.5%。

不管走到哪里，你都会看到各种品牌的延伸，这也是为什么商店里充满了各种同样品牌的原因之一。

毫无例外的是，任何一类产品中的领先者都不是品牌系列中被延伸的品牌。以婴幼儿食品为例，嘉宝（Gerber）占有72%的市场，领先于比奇纳特和亨氏，而后两者就是被延伸的品牌。

尽管有事实证明品牌延伸具有负面效果，各公司却仍热衷于这样做，下面便是一些例子：

象牙（Ivory）肥皂——象牙香波？

救世（Life Savers）饼干——救世口香糖？

比克（Bic）打火机——比克连袜裤？

香奈儿（Chanel）——男式香奈儿？

坦克里（Tanqueray）杜松子酒——坦克里伏特加？

酷尔斯啤酒——酷尔斯水？

亨氏番茄酱——亨氏婴儿食品？

《今日美国》——《今日美国》电视版？

阿迪达斯（Adidas）跑鞋——阿迪达斯香水？

皮尔·卡丹（Pierre Cardin）服饰——皮尔·卡丹葡萄酒？

李维斯（Levi’s）牛仔裤——李维斯鞋？

高露洁棕榄公司的总裁埃德·福格蒂（Ed Fogarty）说：“要扩大我们主品牌的作用，就把我们的品牌名称拓展到新的产品类别中去。”

金宝汤料的首席执行官戴维·约翰逊（David W.Johnson）称：“延伸使用高质量的、被顾客重复购买的品牌名称要比重新开发一个新的品牌名称强。”

戴尔蒙特公司（Del Monte）的总裁埃瓦恩·麦克唐纳（Ewan MacDonald）表示：“我们坚持单一品牌的理念。我们会把戴尔蒙特这个名称持续不断拓展到新产品领域。”

超级减肥食品公司（Ultra Slim-Fast）的主席丹尼尔·亚伯拉罕（Daniel Abraham）称：“今后我们会推出以超级减肥为后缀命名的汤料、通心粉、色拉酱、苏打水、果汁以及新的更浓的减肥饮料。”

（祝你好运，亚伯拉罕先生，晚安。）

尽管大量事实都证明了品牌延伸具有消极作用，但为什么高层管理人员还是相信它会起作用呢？原因之一就在于，虽然长期来看品牌延伸是一个失败的战略，但是就短期而言，它却可以让你成功（定律11：长效定律）。管理层总是盲目地相信顾客对某个公司或品牌会有一种强烈的忠诚度。要不然，为什么在百事轻怡（Pepsi Light）和百事清晨（Pepsi AM）相继失败的情况下，百事公司还会推出水晶百事（Crystal Pepsi）呢？

多便是少。产品越多，市场越大，阵线越长，赚的钱反而越少。“向各个方向全速出击”似乎是各家公司的竞争口号。什么时候它们才会懂得品牌延伸最终导致被淘汰出局的恶果呢？

少便是多。今天，你若想成功，就必须将精力集中，以便在顾客心智中巩固自己的地位。

IBM代表什么？在过去，它曾代表大型计算机；而今天，它代表一切，这意味着它什么也不代表。

为什么西尔斯公司遇到了麻烦？正是因为它曾试图满足所有人的所有需求。西尔斯曾经专注于经营耐用消费品，它后来又发展日用消费品，甚至时装的经营。

按照传统观念，企业经营战略通常是无所不包的。换句话说，其战略思想要全面到包括企业现时及将来生产的所有产品和提供的所有服务。

从传统观念来看，企业经营战略像是个帐篷，你的帐篷要大到足以容纳所有你要装进的东西。

IBM公司已经建造了一个巨大的计算机帐篷。今天以及将来的计算机领域的所有东西都要被装进这一帐篷内。当新公司、新产品、新观念入侵计算机市场时，IBM的帐篷将会被疾风席卷而去。在诸如计算机这样发展迅速的市场中，IBM无法保护自己，尽管它是具有强大财力的公司。从战略的角度看，你必须能够进行灵活的选择，要选择适当的领域和地点安营扎寨。

通用汽车公司采取了与IBM相同的经营战略。通用汽车公司要涉足所有类型的汽车市场：轿车、赛车、廉价车、豪华车、卡车、面包

车，甚至电动车。什么是通用汽车公司的经营战略呢？即只要是在路上跑的，我们都在生产。

对很多公司来说，进行品牌延伸是一种简便的做法。推出一个新的品牌不仅需要金钱，而且需要新创意或观念。一个新品牌要获得成功，它应当是一个新品类的第一个产品（见定律1：领先定律）；或者，新品牌应当作为领先产品的对立面而存在（见定律9：对立定律）。开发并等待一个新市场的公司往往发现这两个领先的地位已经被他人占领，因此，它们不得不依赖于品牌延伸策略。

医治品牌延伸的最好药方是公司的勇气与决心，而这往往是它们最缺乏的。

品牌延伸同样是我国企业最为普遍和最为严重的营销错误。20世纪90年代中期以来，娃哈哈从AD钙奶延伸到瓶装水、果汁、绿茶、方便面、牛奶、童装等领域，并在短期内实现了销量的增长。娃哈哈的品牌延伸一度被国内部分营销人称为品牌延伸的典范，并作为反驳“延伸定律”的依据。实际上，娃哈哈的品牌延伸稀释了该品牌的认知，娃哈哈在所延伸领域中几乎没有一个处于“数一数二”的位置，利润也大幅下滑，最终被迫与达能合资。

中国品牌延伸失败案例之多举不胜举，如茅台集团推出了茅台啤酒、茅台干红，但这些产品一直处于奄奄一息的境地。海尔延伸至彩

电、手机、电脑、药业、微波炉等领域，相应产品却一直举步维艰。

在汽车领域，东风也建造了一顶巨大的帐篷。东风曾经代表卡车，如今东风品牌不仅代表重卡、中卡、轻卡、小卡、面包车、客车，还代表法国轿车（东风标志）、日本轿车（东风日产）、韩国轿车（东风悦达起亚）、国产MPV（东风风行），这就是东风品牌最致命的营销问题。实际上，即使在卡车领域，东风也面临严峻挑战，重卡的专家品牌中国重汽和轻卡的专家品牌时代分别占据了这两个品类的主导位置，东风可谓处境尴尬。

定律13　牺牲定律



好像存在一种宗教式信仰似的：更大的网可以捕捉更多的顾客。但事实证明，恰恰相反。

牺牲定律与延伸定律正好相反。今天，你如果想取得成功，就应该牺牲一些东西。

有三样东西是需要你牺牲的：产品线、目标市场和不断的变化。

第一种牺牲是产品线。这是谁说的谬论：你卖的品种越多，所得的销售额才越多？

就落后者而言，完整的生产线是一种奢望。如果想获得成功，你必须削减，而不是扩展你的产品线。以埃默里航空货运为例埃默里曾是一个经营航空货运的企业。你想要运送的任何东西都可以通过埃默里来运输：小包裹、大包裹、隔夜服务以及定时服务。

当时，联邦快递的营销重点是什么呢？它只将精力放在了“小包裹隔夜送达”这一项服务上。今天，联邦快递可比埃默里要大得多。

联邦快递的优势来自通过牺牲其他服务项目使“隔夜送达”的概念深入人心。当货物必须要隔夜送达的时候，你就会打电话给联邦快递。

联邦快递接下来做了些什么呢？它做了埃默里公司所做的同样的事。它花了8.8亿美元收购了飞虎国际公司的飞虎航空货运线，从而失

去了隔夜送达这一定位。现在，联邦快递是一个全球性的航空货运公司，但却没有全球性的地位。仅在21个月内，联邦快递就在它的国际运营业务上损失了11亿美元。

市场营销是一场心智之战，它是认知的竞争，而不是产品或服务的竞争。在潜在顾客心智中，联邦快递就是一个“隔夜送达”的公司。联邦快递拥有“隔夜送达”这样的定位。当转向国际市场时，联邦快递面对的是一个经典的营销难题：它是应该将国内的品牌名称带入国际市场呢，还是应该推出一个新的全球性的品牌？另外，它如何来应对第一个进入国际市场的敦豪快运的竞争呢？

联邦快递偏离“隔夜送达”这一定位已经很糟糕了。更糟糕的是，它并没有用一个新的概念来取代它。

永备是电池行业的长期领先者，但是就像在大多数行业都会出现的那样，新的技术出现了。首先改变电池行业的技术是高能电池技术。如果你在电池行业是排名第一的品牌，你将会给你的高能电池取个怎样的名称呢？你也许会和永备公司一样，称它为永备高能电池。

接着碱性电池也问世了，永备公司又将它的碱性电池命名为永备碱性电池，这似乎很合乎逻辑。

然后，P.R.马洛里公司开发了专门的碱性电池生产线。而且，该公司还给这条生产线取了一个更好的名称：金霸王。

对金霸王来说，牺牲所带来的利益是，它将“持久耐用的电池”这个概念深植于潜在顾客的心智中。广告指出，金霸王的持久效力是永备的两倍。

中国传统的老八大名酒中，茅台、五粮液、剑南春发展成了全国性领导品牌，并占据了行业的前三名，其余汾酒、古井贡等五个品牌则发展成了区域性品牌，在同一起跑线上的品牌为何有不同的结果呢？进一步对比就可以发现，三个全国性的品牌共同点是：聚焦有限产品；五个区域性品牌则恰恰相反，产品数量多，并覆盖高中低档。例如汾酒的产品多达800种，但其营销负责人还声称“还远不够，还无法满足需求”。

永备被迫将它的碱性电池改名为“劲量”。但是为时已晚，此时，金霸王已经成了电池市场的领先者。

企业界由以上两种企业构成：大型的业务高度分散的通才型企业和小型的业务高度集中的专才型企业。如果品牌延伸和分散化是有效的市场营销战略，那么你看到的应该是通才型企业在市场中占上风。但实际上并非如此，它们中的大多数都遇到了麻烦。

通才型企业是相当脆弱的。以卡夫公司（Kraft）为例，人人都认为卡夫是一个很知名的品牌。在果冻和果酱领域，卡夫拥有9%的市场份额。但是，盛美家（Smucker’s）拥有35%的市场份额。卡夫代表着

任何食品，而盛美家就是果冻和果酱，因为这就是盛美家生产的全部产品。在蛋黄酱领域，卡夫占有18%的市场份额，但赫尔曼（Hellmann's）拥有42%的市场份额。

（从市场占有率的角度讲，卡夫确实是一个领先品牌。然而，在它所领先的领域里，它的品牌名称并非卡夫，而是另一个单独的品牌，叫费城（Philadephia）。费城品牌在黄油市场中的占有率是70%。）

再以零售业为例，目前处境不佳的是哪一类零售商呢？是百货公司。而百货公司是什么呢？卖所有东西的地方。这一特点正是使其陷入困境的根源。

坎普（Campeau）、L.J.胡克（L.J.Hooker）和金贝尔（Gimbels）都遭到了破产的结局。埃姆斯百货公司（Ames）申请破产，希尔斯百货公司（Hills）申请破产，世界上最大的百货公司所有者梅西（Macy's）也申请破产。

州际百货公司（Interstate）也面临破产。所以，在读了有关我们的营销书籍后，该公司决定集中经营赢利的商品玩具。当这家公司一旦决定集中经营玩具之时，便将公司更名为“玩具反斗城”。如今，玩具反斗城经营着美国20%的玩具零售生意，而且获利颇丰。在上

一财政年度里，该公司从55亿美元的销售额中获得了3.26亿美元的利润。

许多零售连锁店模仿“玩具反斗城”的模式，都取得了成功。其模式的要点在于：集中产品焦点，深化产品内容。史泰博（Staples，办公用品供应商）和百视达音像公司（Blockbuster Video）就是最近成功的两个例子。

通常，在零售业领域，最大的成功者就是那些专才型企业：

• 利明特（The Limited）：经营高档职业女装。

• 盖普（The Gap）：经营年轻人的休闲服饰。

• 贝纳通（Benetton）：经营时髦年轻人的羊毛、棉质服饰。

• 维多利亚的秘密（Victoria's Secret）：经营性感内衣。

• 豪特洛克（Foot Locker）：经营运动鞋。

• 香蕉共和国（Banana Republic）：经营旅行装。

（当像香蕉共和国这样的服装连锁店都能够取得成功时，你就会知道我们生活在一个专才型企业的时代。）

现在，让我们来讨论第二种牺牲：目标市场。这又是谁说的谬论：你必须要吸引每一个人？

以可乐领域为例。可口可乐最先进入潜在顾客的心智，并建立了牢固的地位。在20世纪50年代末期，可口可乐在销售额上以大于5:1的优势压倒百事可乐。要想与强大的可口可乐抗衡，百事可乐该如何做呢？

在20世纪60年代初期，百事可乐最终发展了一个基于牺牲概念的战略。该公司牺牲了除青少年之外的所有市场。之后，它通过聘请迈克尔·杰克逊、莱昂内尔·里奇（Lionel Richie）和唐·约翰逊（Don Johnson）作为代言人，而出色地开发了青少年市场。

只用了一代人的时间，百事可乐就缩小了与可口可乐之间的差距。时至今日，在美国可乐产品市场占有率上，它只比可口可乐少10%（在超级市场中，百事可乐的销售量实际上已超过了可口可乐）。

尽管取得了成功，百事可乐却总是受到不断扩大的“帐篷”的压力。最近，它终于屈从于这一诱惑。《广告时代》报道说：“百事可乐的成长速度已经快于百事一代。百事可乐面向青少年的战略转变了，它的营销目标将是全体大众。”

百事可乐的新主题是“享受它”。这次广告表现的是像约吉·贝拉（Yogi Berra）和里吉斯·费尔宾（Regis Philbin）这样年纪大一

些的人也在喝百事可乐。

“以往百事可乐广告宣传中的一个不足便是有点过分集中于青少年，”百事可乐广告代理BBDO公司的菲尔·杜森伯里（Phil Dusenberry）说道，“如果我们曾拓展视野，以更大的营销网捕捉更多的顾客，我们本可以得到更多。”

根据《财富》杂志的评估，可口可乐是世界上最强大的品牌。当同样走红的百事可乐以更为集中的经营战略与这一领先者相差仅一步之遥时，为什么要改变自己卓有成效的战略呢？

红河卷烟厂依靠聚焦于一个品牌——红河，同时产品聚焦于10元以下的低端市场获得了巨大的成功，迅速成了国内销量最大的三大品牌之一。其后，红河不再满足于低端市场，它先后推出了覆盖中高价位的红河88、红河99、红河V6、红河V8等产品。这些产品无一例外都表现平平，同时也影响了红河在低端市场的销量。

的确不该如此！好像存在一种宗教式信仰似的：更大的网可以捕捉更多的顾客。但事实恰恰相反。

以百威啤酒为例，奥古斯特·布希四世（August Busch IV）说：“当我们计划推出百威啤酒时，我们的目标是其顾客必须包括21岁以上的所有人，不论他是男人、女人、黑人或白人。”

再看看香烟的广告，特别是那些老的香烟广告。它们总是要同时包括一个男人和一个女人。为什么呢？在大多数吸烟者都是男性的年代，香烟制造商想扩大其市场。我们已赢得了男性顾客，让我们着手开创女性顾客的市场吧。

然而，菲利普·莫里斯（Philip Morris）又是如何做的呢？它只集中面向男人，甚至是面向男人中的男人——牛仔。这个品牌就是万宝路。今天，万宝路是世界上销量最大的香烟。在美国，万宝路在男人和女人中都是销量最大的香烟。

你的营销目标不等于就是你要争取的市场。也就是说，你所明确的市场营销目标并不就是实际上购买你的产品的那些人。尽管百事可乐的营销目标是青少年，但其市场却包括所有人。一个认为自己只有29岁但实际已50岁的人也会去喝百事可乐。

万宝路的营销目标是牛仔，但其市场却包括所有人群。你知道美国还有多少牛仔吗？已经很少了。（他们一直都在抽万宝路。）

最后是第三种的牺牲：不断的变化。没有人说过每年复核预算时你都必须改变你的战略。

如果你试图追随市场的每一个潮流与风头，你将注定要被淘汰出局。保持稳固地位的最好方法是从一开始就不要改变你的战略。

人民快运（People Express）一开始就有一个非常明智的狭窄定位。它是一家低价格、飞往一般城市的平价航空公司。人们往往登上了飞机都还在说：“我们去哪里呢？”似乎只要票价足够便宜，他们并不在乎别的。

人民快运在成功后又做了什么呢？它试图满足所有人的需求。它投资购置诸如波音747这样的飞机，开始飞客运热线，飞往芝加哥和丹佛这样的城市，更不用说欧洲了。它收购了边疆航空公司（Frontier Airlines），并对机舱进行了内装修，增设了头等舱。

其结果如何呢？人民快运很快就开始亏损，后来将自己出售给得克萨斯航空公司才免于上破产法庭，但是后者还是替它提出了破产申请。

白色城堡（White Castle）采取了另一种做法，它从未改变自己的经营模式。今天的白色城堡不仅看上去与60年前的样子相同，而且它仍在以令人难以置信的低价格出售与当年同样的“冰棒”。你能相信白色城堡的店均年营业收入超过100万美元吗？（这一数字高于汉堡王，而且已同麦当劳相差不多）。

好运将降临那些舍得做出牺牲的人。

定律14　特性定律



DRIVING



SAFETY

市场营销是认知的竞争。你要想成功，就必须有自己独特的认知或特性，并以此为中心展开营销。如果没有任何特性，那么你最好有低的价格。

在定律6（专有定律）中，我们指出，你无法与竞争者拥有相同的词或定位。你必须找到一个属于你自己的词。你必须找到自己独有的特征。

有太多的公司试图模仿领先者，“它们一定知道怎样做最有效”，这是模仿者们的逻辑，“所以我们也这样做吧。”这可不是好的想法。

高明的做法是，寻找一个能令你与领先者抗衡的对立属性。这里的关键词是“对立”——“模仿”并不会起什么作用。

可口可乐是最早的可乐，也是老年人的选择，而百事可乐则成功地将自己定位为年轻一代的选择。

既然“佳洁士”拥有“防蛀”这个词，那么其他牙膏品牌就要避免“防蛀”这个词，而应该选择其他特性，比如味道好、洁白、口气清新以及最近出现的小苏打等。

市场营销是认知的竞争。你要想成功，就必须有自己独特的认知或特性，并以此为中心展开营销。如果没有任何特性，那么你最好有低的价格。

各种产品特性不是生而平等的。对顾客来说，某些特性比其他特性更为重要。那么，你必须努力拥有最为重要的特性。

防蛀是牙膏最重要的特性，因此应当拥有它。但专有定律已指出一个简单事实，即某个特性一旦被你的竞争对手占据，便一去而不可得了。你必须转向另一种次要的特性，并在该类产品中占有一席之地。你的任务在于抓住一种特性，并尽量渲染这一特性的价值，进而提高你的市场份额。

多年来，IBM以其“大”而“强”的特性主导着计算机领域，其他试图凭借这两个特性挤占市场的公司均未获得成功。RCA、通用电气、UNIVAC、伯勒斯（Burroughts）、霍尼韦尔、NCR以及数据处理公司（Control Data）都在计算机领域亏了大把的钱。之后，来自波士顿的一颗新星——阿蒙克公司（Armonk）抓住了“小”这一特性，从此，微型机问世了。那些大公司也许在暗暗嘲笑阿蒙克公司，因为它们认为，所有美国人都需要“大而强”的产品。然而，时至今日，“小”字辈已发展到使IBM这个巨型主机帝国陷入严重困境的地步。

有这样一家公司，它从不嘲笑其他公司引进与其现有产品特性恰好相对立的新产品，这就是吉列公司——世界上最强大的剃须刀片生产商。它一直在高科技剃须刀片及刀架行业居于主导地位。当一个法国的新公司将一个相反的特性（“一次性”剃须刀）引入该品类时，吉列本可以对其一笑置之，并以美国人喜欢有点分量的、昂贵的、高技术的剃须刀为理由而全力开展自己的研究，但它并没有这样做。

相反，吉列加入了这一新产品领域，开始生产以“好消息”（Good News）命名的一次性剃须刀。通过大量资金的投入，吉列在一次性剃须刀的竞争中获胜。

如今，吉列好消息剃须刀主导了一次性剃须刀品类，而这个品类正在成长为剃须刀行业的主流产品。由此得到的启示是：你无法估量具有新特性的产品开拓市场的潜力，因此决不要嘲笑它。

当汉堡王试图夺走麦当劳“快”的特性时，它并没有取得成功。汉堡王本应如何做呢？难道要用对立的概念吗？与“快”相反的是“慢”，但这是绝对不适合于快餐业的（尽管汉堡王“烤”的概念中含有“慢”的因素）。

只要你到任何一家麦当劳店去看一下，就一定会发现麦当劳的另一个特性——“孩子”。快餐店的确是个孩子们拽着父母来的地方，麦当劳设置的秋千椅就证明了这一点。这就为汉堡王创造了一个机会，可口可乐和百事可乐的竞争便是这个机会能够获得成功的生动证明。如果麦当劳迎合了孩子，汉堡王便可利用这一机会将自己定位为面向成年人，其中也包括不想被当做孩子的孩子们，实际上就是面向10岁以上的所有人（这是一个相当大的市场）。

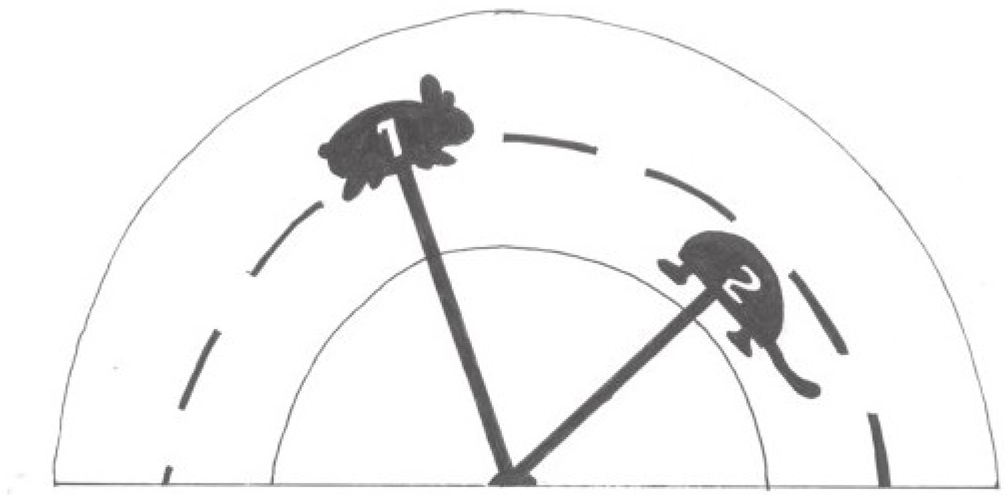
为使这一想法确实可行，汉堡王援引牺牲定律，将所有小孩的市场都让给麦当劳。对汉堡王来说，这不过意味着去掉几把秋千椅，而且还可以将麦当劳贬低为“儿童乐园”（见定律9：对立定律）。

为了使自己的概念深入人心，汉堡王需要一个名词，它可以是“成长”。请长大后到汉堡王来品尝烧烤的味道。

汉堡王的新概念将使麦当劳的董事们闻风丧胆。一个富有成效的营销计划就应当有这样的作用。

王老吉凉茶以“预防上火”的特性获得成功之后，国内饮料企业纷纷推出各种凉茶品牌，比如宣传“台湾凉茶”概念的“老翁”；宣传“中国凉茶道”和“时尚凉茶”的“邓老”；宣传“清火气、养元气”的“和其正”；等等。但由于这些品牌都未能从王老吉的对立面发掘出有针对性的特性，因此也注定无法发展成为与“王老吉”并驾齐驱的凉茶领域的“百事可乐”。

定律15　坦诚定律



使自己的产品深入人心最有效的方法是首先承认自己的不足，之后再将其转变为优势。

承认自己的弱点是违背公司和个人本性的。多年以来，正面思考的思想被不断地灌输到我们的头脑中。“想好的一面”曾经是无数著作与文章的主题。

因此，当你听到如下论断时一定会感到吃惊：使自己产品深入人心的最有效方法是首先承认自己的不足，之后再将其转变为优势。

“安飞士只是租车市场的老二。”

“取了一个盛美家（Smucker’s）这样的名字，我们不得不做好。”

“1970款的大众车将会难看一辈子。”

“乔伊（Joy），世界上最贵的香水。”

这是在干什么？为什么这些企业会在营销中如此坦诚？

首先，也是最重要的，坦诚可以解除顾客的戒备心理。你关于自己弱点的任何陈述都会立即被当做真话接受。相反，你的任何自夸，则最多也不过是被人半信半疑，广告宣传尤其如此。

对于自己长处的宣传，你必须通过证明方能使顾客接受，而承认自己的弱点，则从来无须证明。

“1970款的大众车将会难看一辈子。”潜在顾客会想：一辆难看的车一定很可靠。

“乔伊，世界上最贵的香水。”如果人们愿意花375美元买一盎司的香水，那么它肯定是令人心动的香水。

“取了一个盛美家这样的名字，我们不得不做好。”大多数公司，尤其是家族式公司，从不会拿自己的名字开玩笑。这也正是盛美家成为果酱和果冻产品中最知名品牌的原因之一。如果你的名字不好，那么你将面对两个选择：换一个名字或调侃它。你唯独不能做的是无视它。这也正是今天你已不会在超市中看到加布林格

（Gablinger's）、格罗斯奇（Grolsch）和格雷斯蒂克（Gresedieck）这些品牌啤酒的原因之一。

“安飞士只是租车市场的老二。”那么为什么要租它的车呢？因为它必须更努力地工作。人人都知道安飞士是排名第二的租车公司。

为什么要承认显而易见的东西？市场营销往往就是要利用这些显而易见的东西。因为某种认知一旦建立，你就无法改变它。在市场营销中，你必须努力利用人们心智中已经形成的认知和概念。你必须借助营销活动反复强调它。在这一点上，没有一个策划做得像安飞士的“第二位”这样出色。

人们过高地估计了正面思考的优越性。当今通信与信息传播的爆炸，使人们对极力向自己销售任何产品的公司越发采取谨慎与戒备的态度。几乎没有公司愿意承认自己的弱点。

当一家公司以承认自己的弱点而开始进行宣传时，人们往往会情不自禁地关注它。试想有人找到你诉说他的困难时，你一定立即注意倾听并愿意提供帮助；而如果一个人开口就向你炫耀他所做的精彩之事，那么你反而不一定会感兴趣。

当人们开始关注你时，你便可以转向正面的宣传，这便是你行销的诀窍。几年前，斯科普以“好味道”的产品打入了漱口水市场，而这就使得李施德林的味道非常糟糕这一弱点暴露无遗。

李施德林应作何反应呢？它当然不能宣称李施德林的味道并非“那么坏”，这样做只会加深人们对自己的坏印象，从而使事情变得更糟。所以，与此相反，李施德林出色地应用了坦诚定律，它公开宣称本产品是“使你一天憎恨两次的漱口水”。

该公司不仅承认了其产品味道的确不佳，而且承认了人们实际上也厌恶其产品的味道（这已说明公司是诚实的）。之后，它便建立了它的销售理念，即“李施德林会消灭大量细菌”。

潜在顾客会认为，气味像消毒水一样的东西一定能消灭细菌，高度的坦诚使该公司度过了这一气味危机。

另一个例子是，通用食品公司承认其葡萄果仁（Grape-Nuts）麦片需要“尝一段时间才能体味其中的乐趣”，并建议顾客试用一周。结果是其销售量上升了23%。

最后需要指出的是：坦诚定律必须谨慎使用，它需要有高度的技巧。

第一，你的“缺点”必须广泛地被人们认为是缺点。你的坦白必须能立刻得到消费者的认同。如果不是这样，你的顾客便会感到迷惑，进而疑惑地问：“这是怎么搞的？”

第二，你必须迅速将缺点转化为优点。坦诚的目的不是道歉，而是要建立一个足以让潜在顾客信服的利益。

本定律不过是证实了一条古老的格言：诚实为上。

中国企业在此方面的实践案例较少，使用“坦诚定律”需要极大的勇气，但往往能产生意外的效果。以中国乳业的三聚氰胺危机为例，如果三鹿能采取坦诚策略，第一时间将产品问题告之大众，并及时召回产品，安排善后，三鹿品牌本可避免灭顶之灾。

定律16　唯一定律



在大多数情况下，你的竞争者只有一个容易攻破的薄弱环节，正是这个环节，应该成为你全力攻击的焦点。

许多市场营销人士把成功看做是大量细小努力的总体结果。

他们认为只要投入足够的努力，就可以同时选择并实施多种战略以获得成功。如果他们是在为某个品类的领先者工作，那么他们会将

资源浪费在大量各种各样的营销计划上。他们似乎认为企业成长的最佳途径就是进入所有领域。

如果不是在为领先者工作，他们往往就会试图模仿领先者，只不过想做得更好一些，并因此更加努力地工作。然而在市场营销中，更努力地工作并不是成功的秘诀。

无论你是努力尝试还是轻松应对，其结果没有多大差别。而且公司越大，平均定律越会削弱任何努力所带来的真正优势。

历史经验告诉我们，在市场营销中起作用的，只有独特的、大胆的一击，而且在任何既定条件下，只有特定的行为可以产生实质性的效果。

成功的将军通过对战局的研究，要谋划出一个出其不意、克敌制胜的突击方案，找出一个这样的方案十分困难。要找出多个这样的方案，通常是不可能的。

军事战略家、作家B.H.利德尔·哈特（B.H.Liddell Hart）称这种大胆的突击为“最出其不意的战线”。在第二次世界大战中，盟军选择登陆及向德军反攻的地点是诺曼底，那里的海浪及岩石海岸使德军认为任何规模的登陆都不会选择在这样的地点进行。

在市场营销中同样如此。在大多数情况下，你的竞争者只有一个容易被攻破的薄弱环节。正是这个环节，应该成为你全力攻击的焦点。

就这一点而言，汽车行业是一个有趣的案例。在很多年里，领先者的主要优势在于中档车。依靠拥有像雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克和凯迪拉克这样的品牌，通用汽车公司轻而易举地回击了来自福特、克莱斯勒以及美国汽车公司的正面进攻。[埃德塞（Edsel）的惨败就是一个经典案例。]通用汽车公司对汽车行业的主导成为商界的一段传奇。

在市场营销中能够奏效的战略与在军事上的战略是相同的：出其不意。

汉尼拔（Hannibal）穿越阿尔卑斯山，走的是一条被认为不可能穿越的路。希特勒当年绕过马其诺防线，并使其装甲师通过阿登地区，选的是法国将军们认为坦克不可能穿越的地带。（事实是，希特勒两次穿越了该地区：一次是法国战争，另一次是阿登战役。）

近年来，只有两次强烈的冲击对通用汽车形成了打击。这两次都是对该公司的“马其诺防线”展开的侧翼进攻。日本公司以小型车进入低价市场，如丰田、达特桑（日产汽车）和本田；而德国公司则以高档车进入高价市场，如梅赛德斯-奔驰和宝马。

在日本人和德国人成功的侧翼进攻下，通用汽车公司面临着投入资源以加强其高、低档产品的压力。（相对于昂贵的德国进口车来说，凯迪拉克太便宜了。）

为了节省开支和维持利润，通用汽车做出了一个致命的决策，即决定用同样的外形式样生产多种中档车。一时间，人们无法辨别雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔或别克，它们看上去都差不多。

正是这些看上去都一样的车削弱了通用汽车公司在中档车市场上的优势，并为福特公司突破欧洲风格的金牛座（Taurus）和黑豹（Sable）提供了机会。之后，日本人又打入了讴歌、雷克萨斯和无限等汽车，现在通用汽车公司成了整个汽车行业的弱者。

再看看可乐行业。目前，可口可乐正在用经典可乐和新可乐在两条战线上同其他饮料进行竞争。当经典可乐重新获得其原有优势时，新可乐（来自亚特兰大的又一个埃德塞）却仍在苦苦支撑。

我们已看到太多的可口可乐的广告词：“我们有为你准备的口味”，“这是真正的选择”，“请跟潮流”，“红色、白色和你”，“挡不住的感觉”。而目前是：“你无法抗拒的真正的饮料。”然而，这一切并未为其赢得多少顾客。

可口可乐公司的员工在不懈努力，他们甚至聘请了好莱坞天才代理商为其出谋划策。

目前，新广告人不时地涌进亚特兰大的可口可乐会议室，并将一批批新口号贴满墙壁。可口可乐高层管理人员将坐在一起讨论最新创作的广告片。当然，从理论上讲，如果你毫无规律地想出所有你可能想到的新创意，你也可能碰到正确的创意，但这毕竟不是有效率的工作方法。

可口可乐应取得实质性进展，而不应仅局限于挖别人的生意。正如我们看到的那样，可口可乐只能做出这样的举动——一方面是向后退一步，另一方面是再向前进一步。

首先，可口可乐应缩小其阵线，放弃新可乐。这不仅因为它是一个失败的或陷于尴尬的产品，而且因为新可乐的存在阻碍了公司有效地使用它拥有的唯一武器。

让新可乐顺利引退后，可口可乐便可以按照聚焦定律，重新使用“真正的饮料”的概念同百事可乐竞争。

为了发起进攻，可口可乐公司可以在电视中对百事一代说：“好吧，孩子们，我们不会强迫你，但当你们想喝正宗可乐的时候，我们已为你准备好了。”这很可能是终结百事一代的开端（如果百事可乐没有准备自行了结的话）。

这一战略不仅易行、有力，它的确也是可口可乐唯一可行的做法。它利用了可口可乐在顾客心智中拥有的唯一概念：“正宗可

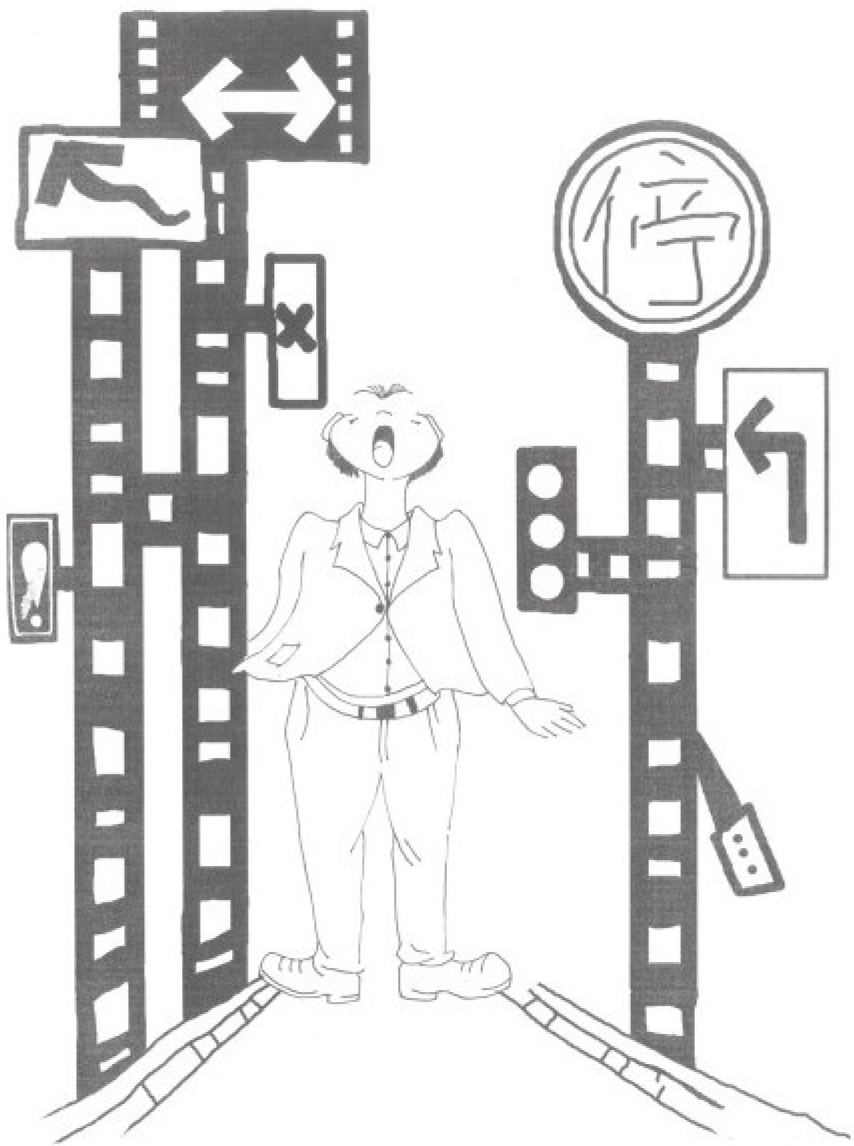
乐。”

为确定独特的定位或概念，营销人员必须知道市场上正在发生着什么。他们必须亲临市场竞争的第一线，必须知道如何做有效，如何做无效。他们还必须亲自参与营销过程。

由于决策错误，可能会付出很大的代价，管理人员承担不起将重要的营销决策权下放而产生的不良后果。而这正是在通用汽车公司所发生的事。当财务管理人员接管了经营大权后，其营销计划遭到惨败。这些财务管理人员关心的只是数字，而不是品牌，颇具讽刺意义的结果是，其销售量与品牌的声誉一同下降。

如果只是守在总部的办公室而不亲自介入营销过程的话，你便很难找到这种独特的方案。

定律17　莫测定律



应对不可预见的未来情况的方法之一，便是建立具有极大灵活性的企业组织。当你所经营品类的市场发生根本性变化时，你若想长久地生存下去，就必须做出变革，并且能够快速地进行变革。

绝大多数市场营销计划都是一种对未来的假设，然而，这种假设通常会出错。

尽管依靠数百台计算机和成批的气象学家，仍没有人能准确地预测出3天以后的天气，你又如何来预测3年后的市场呢？

IBM公司曾制订了一套大规模的市场营销计划，试图将所有的个人电脑与其主机系统联机。IBM给这一系统命名为“奥视”。但由于太阳微系统公司、微软公司以及其他公司的发展，这一计划胎死腹中。可以说“奥视”预见到了所有的事情，就是没有预见到市场竞争。

无法预测竞争者的反应是市场营销失败的一个主要原因。当皮克特（Pickett）被问及哪个盟军领导人应对葛底斯堡的失利负责时，他说：“我始终认为北方佬与此事有关。”

然而有些人认为，美国人的最大问题就是缺乏远见，美国管理人员思考问题时过于短视。难道取消长远计划就会使事情更糟吗？

从表面上来看，这些忧虑都是有根据的，但更重要的是，要弄清这里的长期与短期都意味着什么。大多数美国公司中存在的问题都与短视的营销思维方式无关，问题出在短视的财务观念上。

绝大多数公司都依赖于季度报表掌握经营情况。问题正出在这里，公司因这些数字而生也毁在这些数字上。ITT著名的哈罗德·吉宁

（Harold Geneen）最近成为应用这一方式的最好典型。他亲自上阵，大力督促他的经理们不断地增加赢利。

其结果是换来一屋子的卡片，并最终使公司倒闭。今天的ITT只是以前的一个空壳，它的财务账面很漂亮，但是市场营销却糟糕透顶。

通用汽车在它的财务人员接管经营大权之前，也曾干得很出色；但在那以后，它将注意力放在了数字而不是品牌上。他们同意了艾尔弗雷德·斯隆（Alfred P.Sloan）让差异化品牌各自经营的计划。结果，各个部门的经理为了追逐短期的数字目标，不约而同地开始竞逐中档市场。

一个好的短期计划能够找到一个视角或一个词来区隔你的产品或公司，尔后再建立与之相协调的基于扩大这一想法的长期营销规划。它不是长期计划，而是长期的发展方向。

汤姆·莫纳汉（Tom Monaghan）给达美乐比萨设计的短期视角是，提出“宅送”的概念，并建立一套快速高效的比萨运送体系。其长期发展方向是尽快建立第一家遍及全国的送货上门的连锁系统。

在拥有足够的特许权以便进行全国范围的广告宣传之前，莫纳汉并没有占据“宅送”这一概念，然而，他最终实现了自己的两个目标。今天，达美乐是一家价值26.5亿美元的公司，它占有4%的宅送业务。莫纳汉根本没有一个复杂的计划。

那么，你应如何做呢？你如何才能应对不可预测性呢？尽管你不能准确地预测未来，但你却可以把握未来发展的趋势，而这正是在形势变化中获得优势的途径。这种把握趋势的例子之一便是美国人日益重视健康的趋势。这一趋势已经为一些产品，尤其是健康食品打开了市场大门。“健康选择”牌冷冻主菜最近取得的全面成功，便是在把握长远发展趋势中获利的一个例子。

康爱格拉公司（ConAgra）于1989年3月推出了“健康选择”品牌。但在早些年，市场充斥着低钠、低脂和口味清淡的品牌。不过，所有这些健康理念都被淹没在延伸的品牌名称之下。康爱格拉是第一个用简单的名称与概念从已经流行了数年的趋势中获利的品牌。

不幸的是，康爱格拉在其发展道路上也大张旗鼓地将“健康选择”品牌的产品延伸至蔬菜以外的品类，从而使它旗下的各种产品混淆在一起。它违背了牺牲定律。

研究趋势的危险在于推测。很多公司会武断地推断某个趋势将持续多久。如果你相信若干年前的推断，那么，今天人人都应该在吃烤鱼和烤鸡。（谢天谢地，如今的汉堡包仍然卖得很火。）

与简单推断发展趋势同样糟糕的是，普遍存在的一种认为未来会重现今日的观念。当你认为一切都不会变化时，其实你正在肯定地预

测未来，正如你假定未来会发生某些变化一样。请记住彼得（Peter）定律：意想不到的事总会发生。

尽管追踪趋势可以作为应对不可预见之未来的有效工具，但市场研究往往会带来更多的问题而不是帮助。研究确实是衡量过去的最佳手段，但新思想和新概念几乎是无法衡量的。任何人都不可能有一个评价未来的参照系。在进行现实的选择之前，人们并不知道他们应如何做。

一个典型的例子便是施乐公司在开发普通纸复印机之前进行的市场研究。其研究得出的结论是，当人们可以花1.5美分得到一张热敏传真复印纸时，没有人愿花费5美分进行一次普通纸复印。

施乐没有理睬这项研究报告，接下来，我们看到的就是施乐的成功史。

应对不可预见的未来情况的方法之一，便是建立具有极大灵活性的企业组织。当你所经营品类的市场发生根本性变化时，你若想长久地生存下去，就必须做出变革，并且能够快速地进行变革。

从前，通用汽车公司对小型汽车的趋势反应迟钝，结果为此付出了巨大的代价。

今天，IBM不能及时地认识到计算机微型化的发展趋势，它也将为此付出巨大的代价。

目前，工作站是对主机和微型计算机的真正威胁。它以低廉的成本提供强大的工作能力。如果IBM想要保住其在计算机领域的领先者地位，那么它必须在由Sun微系统公司和惠普公司主导的这个产品品类中成为一个重要的参与者。

一个很自然的做法将是推出一个新品类。IBM最好的机会可能就是将其新的高性能工作站命名为“PMs”，正如它过去曾成功地使用过的“PMs”一样。“PM”代表“个人主机”。这两个看似普通的词准确地抓住了新型台式机的快速与功能强大这两个特征，也正是IBM在顾客心智中已拥有的概念。这两者的结合将形成十分强大的力量。

使用这一概念的唯一问题可能在IBM自身。“个人主机”这一概念可能会同时冲击IBM的主机和个人电脑两个细分市场。让我们来设想一下，一旦使用了这个词语，电话铃声会不断地响起，人们很快就会断定“个人主机”会严重减少上述两个市场的重要收入来源。

也许个人主机产品会破坏IBM的其他两个收入来源，但一家公司必须具有以新理念向自己挑战的胆量和灵活性。变革是不容易的，但它却是应对不可预见之未来的唯一方法。

最后需要强调的是“预见未来”与“对未来下注”是两码事。奥维尔·雷登巴赫尔（Orville Redenbacher）的美味爆米花公司（Gourmet Popping Corn）将宝押在人们将乐于为昂贵的印度玉米付双倍的价钱上。在今天富足的社会中，这倒是一个不错的冒险。

没有人能够对未来作出准确的预测，营销计划也不要试图做到这一点。

预测未来的失误几乎不可避免，就像电影《大话西游》里的那句经典台词：“我猜到了开头，却猜不到结尾。”媒体用这样一段话评价今典集团对EVD项目的投资。据媒体报道，今典集团的总裁张宝全仅用了几天的时间就决定投资EVD项目，他预测EVD拥有巨大的市场，并为该项目投入巨资。结果很出人预料，EVD推出后消费者根本不买账，市场反应平平。

定律18　成功定律



成功往往会导致贸然延伸产品线。当一个品牌获得成功后，公司会认为名称好是该品牌成功的根本原因，所以它们便急切地给其他产品也都冠以同样的名称。

自大是营销获得成功的敌人。

客观才是我们需要的。

当人们取得成功时，往往就不那么客观了，他们常常用自己的主观判断来代替市场的客观需求。

唐纳德·特朗普和罗伯特·马克斯韦尔（Robert Maxwell）两家公司的例子说明了人们如何被早期的胜利冲昏头脑，尔后又因其谦逊而恢复理智。人们在被冲昏头脑之时，必然很难聚集自己的焦点。特朗普先生的战略是将其所有的产品都冠以他自己的名字，这正犯了品牌延伸之大忌。（非常自负的人似乎总是否认自己的自负。当我们第一次见到特朗普时，他的开场白就是抱怨人们是如何责备他非常自负，并强调这根本不是事实。然而与此同时，我们却无法不注意到竖立在他办公桌旁地板上高近1米的铜铸“T”字。这已经说明了一切。）

成功往往会导致贸然延伸产品线。当一个品牌获得成功后，公司会认为名称好是该品牌成功的根本原因，所以它们便急切地给其他产品也都冠以同样的名称。

事实正好相反。使品牌出名的并不是它的名称（尽管一个糟糕的名称可能会妨碍一个品牌的出名）。品牌的出名是由于你实施了正确的营销计划。换句话说，你采取了与市场营销的基本定律相一致的措施。

你首先进入了顾客的心中；你聚焦了自己的产品。你抢先占有了一个强有力的特性。

成功会加重你的自大，这使你将自己的知名品牌用到其他产品上。结果正如唐纳德·特朗普的失败所表明的那样，你会遭遇早期的成功和晚期的失败。

你越相信自己的品牌或公司名称，就越容易掉进品牌延伸的陷阱。“这不会是由于名称的原因，”当出现问题时你会这样想，“我们有一个绝妙的名称。”骄傲招致失败，傲慢导致毁灭。

达美乐比萨公司的汤姆·莫纳汉是认识到自大会将人引入歧途的少数高层管理者之一。“人们在成功后便开始认为自己可以做到一切。以前，我也曾走过这样的弯路。我曾一度经营冷冻比萨饼，其结果是一场灾难。在那些最宝贵的时期，如果我不是将精力浪费在试图在酒吧和饭馆销售冷冻比萨饼上，今天达美乐或许会拥有更多家分店。”

实际上，自大本可以是有益的，它可以是公司业务发展中的一个有效推动力量。问题在于，你将自大的心理注入了市场营销过程之中。出色的营销人员可以做到像潜在顾客一样思考问题，他们可以将自己放在顾客的位置上，他们并不将自己对现实的看法强加在具体的

营销场合。（要记住，我们这个世界充满着认知，然而在市场营销中，只有顾客的认知才是起作用的和值得考虑的。）

在不断取得成功时，像通用汽车、西尔斯（Sears）和IBM这样的公司就开始变得自大起来。它们自信可以在任何想要进入的市场中有一番作为，结果成功反而导致了失败。

来看一下曾为我们带来微型计算机的数字设备公司（DEC）。该公司从零开始，取得了巨大的成功，成为一个价值140亿美元的公司。

DEC的创始人是肯尼思·奥尔森（Kenneth Olsen）。事业的成功使他确信自己对计算机世界的看法是正确的。他对个人电脑、开放系统以及最后对精简指令集（RISC）等不屑一顾。也就是说，他忽视了计算机品类上三项最重大的发展。（一种发展趋势就像一股浪潮，你是不能逆潮流而动的。）今天，肯尼思·奥尔森已经退出竞争舞台。

公司越大，其高层管理者便越容易脱离市场营销第一线。这或许是影响公司发展的一个最主要的因素。其他的因素都是有利于扩展公司规模的。市场营销如同一场战争，而作战的首要原则就是兵力原则。队伍越大，公司越有实力，其优势也就越大（见第22条：资源定律）。

然而在市场营销的战斗中，一家大公司如果不能将兵力集中于那些已在顾客心智中生根的产品上，它就会失掉自己的某些优势。

通用汽车公司的罗杰·史密斯（Roger Smith）和罗斯·佩罗特（Ross Perot）之间的争论说明了这一点。当罗斯·佩罗特作为通用汽车公司董事会成员时，他利用周末的时间去走访汽车经销商并购买汽车，他批评罗杰·史密斯从没有这样做过。

佩罗特说：“我们必须彻底推翻通用汽车公司的体制。”他主张改造闷热的停车房，取消公司高级轿车的专职司机和管理人员专用餐厅。（一家销售汽车的公司难道还需要专职司机吗？）

如果你是工作繁忙的CEO，你将如何搜集反映现实情况的客观信息呢？你又如何克服中层管理人员向你讲顺耳话的倾向呢？

你如何才能保证既能听到好消息，又能听到坏消息呢？

一种可行的办法就是微服私访。这尤其适合于调查了解经销商或零售商这一层次的情况。在很多方面，这与一个国王装扮成普通老百姓混到民众中体察民情非常相似。这样做的目的在于：得到民众关于现实情况的真实看法。

像国王一样，高层管理者很少能得到其大臣们的真实看法，在宫廷中有太多的阴谋诡计。

另一方面的问题是时间的分配。CEO们大多把时间耗费在过多的联席会议、过多的行业活动、过多的外部董事会以及太多的宴会上。

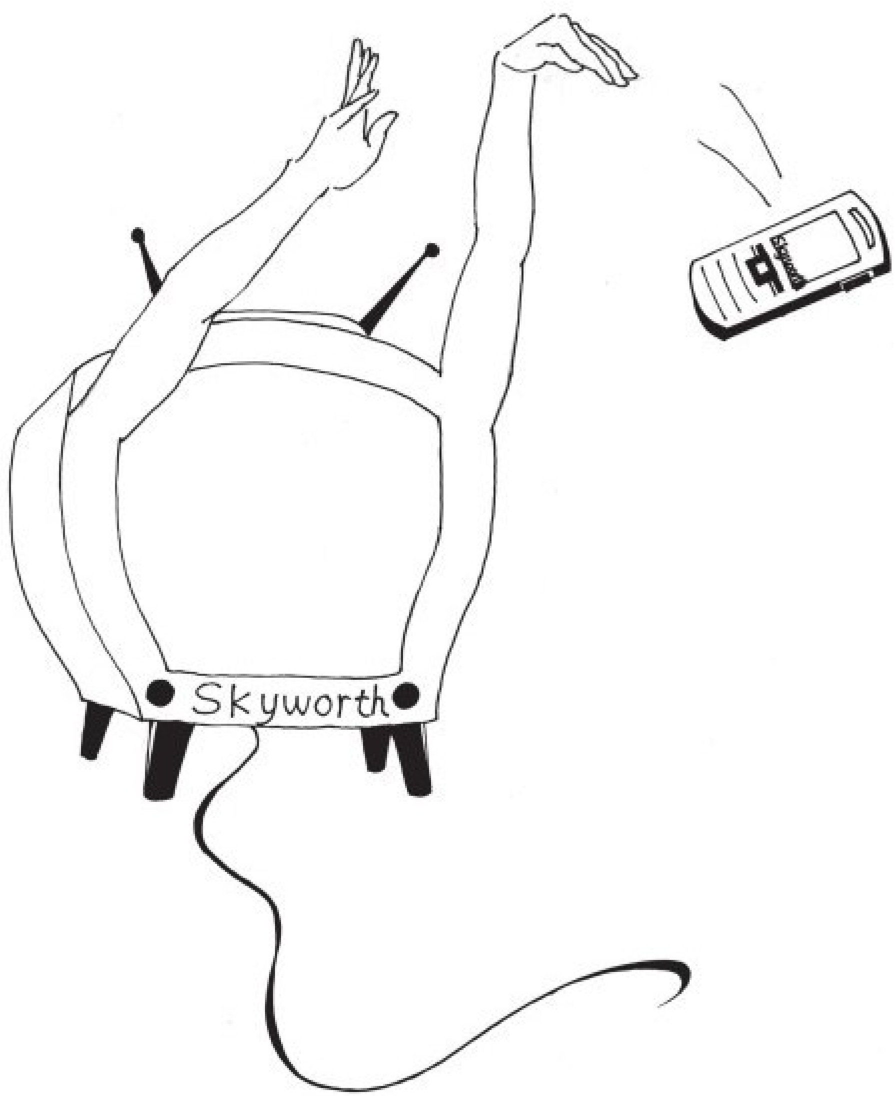
根据一项调查，CEO们平均每周要花费18个小时参加各种“外部活动”。另一项耗费时间的活动是各种内部会议。CEO们平均每周要花17个小时参加公司会议，并花6小时为这些会议做准备。鉴于典型的总裁每周要工作61小时，他们只剩下20个小时可用于做其他事情，包括管理日常业务和到第一线考察。难怪总裁们将市场营销权力下放，而这正是一个错误。

市场营销至关重要，因此决不能将其转交给下属。如果你想下放权力，你应当将下一轮募捐活动的主席职位授予他人。（在美国，参加国葬的是副总统而不是总统。）此外，应减少会议。与其坐在那里争论不休，还不如走出办公室亲自进行实地调查。正如戈尔巴乔夫对里根所说的：“百闻不如一见。”

与大公司相比，小公司的经理们更接近第一线，这也许正是小公司在过去10年中发展快于大公司的原因之一，它们还没有受到成功定律的支配。

它。“让我们重整旗鼓，以挽救局面。”这就是它们的生存之道。

定律19　失败定律



面对错误的现实但又对其无所作为是一件很糟糕的事，这并不利于你的事业。更佳的战略是尽早发现错误并及时采取措施以停止损失。

在遇到问题时，有太多的公司总是想改进它而不是及时地放弃它。“让我们重整旗鼓，以挽救局面。”这就是它们的生存之道。

面对错误的现实但又对其无所作为是一件很糟糕的事，这并不利于你的事业。更佳的战略是尽早发现错误并及时采取措施以终止损失。美国汽车公司本应放弃客车生产而聚焦于吉普车。在最终认识到其错误之前，IBM本应放弃复印机生产，施乐也应放弃计算机生产。

日本公司似乎善于尽早发现错误并及时改变策略。它们的集体管理方式可以消除自大现象。由于参与决策的人数众多，即便对于重大的决策，分摊到每个决策者身上的责任也已很小，这样的话就不存在有损于个人事业的污点了。换句话说，承认“我们都错了”比承认“我错了”要轻松得多。

这种无我的工作方式是使日本公司成为强有力的营销竞争者的一个重要原因。它们不是不犯错误，而是在犯了错误之后，能够承认错误，修正错误，进而继续前进。

取得巨大成功的沃尔玛公司有另一种对待失败的方法，这便是山姆·沃尔顿（Sam Walton）式的“准备、开火、瞄准”方法。这是由于他喜欢修修补补而想出来的方法。

沃尔顿清楚地知道没有人能够次次成功。在沃尔玛公司，人们不会因试验失败而受到惩罚，正如该公司总经理在刊登于《商业周刊》的一篇文章中所指出的：“如果你学习并试着做某些事情，那么你可

能会因此而受到赞赏。但是，一个人如果犯两次同样的错误，那将是悲哀的。”

沃尔玛之所以与其他大公司不同，原因在于，迄今为止，它似乎不曾受到一种被称做“个人前程”的隐性疾病的侵扰，这种疾病可以侵入任何公司的肌体。在患此病的公司中，管理人员在进行营销决策时，首先想到的是决策对自己的个人前程将会有何影响，其次才是竞争者或敌人对顾客心智的影响。决策者个人和公司之间有着内在的利益冲突。

这种冲突使公司不能勇于承担风险。（如果你不去自找麻烦的话，你就很难成为第一个进入新品类的公司。）一个高层管理人员，当他享有很高薪水并接近退休年龄时，是根本不可能采取什么大胆举措的。甚至那些年轻的经理们也往往愿意做出“更稳妥”的决策，以便不影响自己的职务晋升。没有人曾经因为没能采取某项大胆的举措而遭到解雇。

在一些美国公司中，任何一项举措，如果不是对某个高层管理者个人有利的话，就不会被推行。这严重地限制了很多潜在而有利的营销措施的实施。一项建议被拒绝，往往不是因为这项建议本身有问题，而是因为没有任何一位高层管理者会从这一建议的成功中得到个人好处。

消除“个人前程”因素的方法之一，是将其公开化。3M公司利用“优胜者”体系公开寻找会从新产品或冒险行动的成功中受益的人。3M成功推出“报事贴”便条就证明了这一概念的有效性。阿特·弗赖伊（Art Fry）是3M中开发报事贴的科学家，而这一产品几乎用了12年的时间才进入市场。

虽然3M的体系是卓有成效的，但在理论上，一个理想的环境应该是允许管理者根据某个概念的优劣，而不是根据该概念会使谁受益来进行判断。

一家公司如果要想以理想的方式运行，那么它就应采取团队工作方式，发扬团队精神，并且要有一位能够做出自我牺牲的带头人。关于这方面的事例，人们很容易想到巴顿（Patton）将军带领第三军（Third Army）闪电般横扫法国的战绩。在历史上，没有其他任何一支队伍曾经在如此短暂的时间内，占领如此大片的区域，掳获如此多的战俘。

巴顿将军受到嘉奖了吗？事实是，艾森豪威尔（Eisenhower）解雇了他。

若失败无可避免，及时撤退则可以达到亡羊补牢的效果。联想出售手机业务，创维以每股2港元的低价出售手机业务都属于此类举措。

所以，无论是联想还是创维，“撤退”的消息宣布之后，股市都以大幅反弹作为回应。

定律20　炒作定律



炒作就是炒作。真正的革命并不是正午的吹号游行，也不会出现在晚间6点的新闻报道中。真正的革命会在午夜悄无声息地到来。

当IBM取得成功时，它没有声张，而现在它却经常召开新闻发布会。

当事情进展顺利时，公司不需要宣传炒作；而当它需要炒作时，一般意味着它遇到了麻烦。

年轻的、缺乏经验的记者和编辑往往更相信他们在其他出版物上读到的东西，而不是他们自己收集的材料。一旦炒作开始，就会不断地持续下去。

没有什么软饮料比新可乐所进行的炒作更多了。根据某项评估，新可乐曾得到10亿多美元的免费宣传。加上数亿美元新产品宣传广告费，按理说新可乐应成为世界上最成功的产品，但事实并非如此。

新品牌推出不到60天，可口可乐就被迫回到了原始配方，现在称为经典可乐。今天，经典可乐与新可乐的销售量之比为15:1。

没有哪份报纸比《今日美国》炒作得更多了。出席其1982年创刊仪式的有美国总统、国会发言人以及议会多数党领导人。那次宣传活动给人印象如此之深，以至于人们都认为《今日美国》会立即大获成功。

没有哪种计算机比NeXt炒作得更多了。参加该新产品新闻发布会的人员如此之多，以至于史蒂夫·乔布斯不得不事先印制会议入场券。尽管会场可以容纳数千人，但仍然座无虚席。

史蒂夫·乔布斯不仅上了电视新闻，而且还成了许多重要杂志的封面人物。而IBM、罗斯·佩罗特（Ross Perot）和佳能公司则已在造势方面投资了1.3亿美元。

NeXt会成为赢家吗？当然没有。闹剧般的开端已无声无息，NeXt并没有成为任何新品类的开端。

回顾历史，到处可见媒体宣传非常成功但营销非常失败的例子。塔克48型汽车、美国足球社团、图文传输、自动化工厂、私人直升机、成批制造的房屋、可视电话以及化纤服装等，不一而足，都是如此。炒作的本质并不是这个新产品正在走向成功，而是宣告现有的产品要过时。

化学纤维将使羊毛过时；图文传输将使报纸过时；私人直升机将使道路和高速公路过时；塔克48准备以其“独眼”车前灯的独特设计改造底特律汽车生产商生产汽车的方式（实际上只生产了51部车）。

在被大肆吹嘘的“未来办公室”中，所有办公设备都将集中在一个蜡球似的计算机内。然而，我们在办公室看到的仍是单独操作的打字机（现在叫个人电脑）、激光打印机、传真机、复印机和邮件磅秤。“未来办公室”倒是名副其实，它将永远只存在于未来。

这些预测都违背了莫测定律。没有人能够预测未来，即便他是《华尔街日报》的资深记者也是如此。你唯一能预测的就是那些已经开始了的变革。

有人预测到苏联的解体吗？只有当这场变革开始之后，媒体才开始关注这一事件。

比较一下第一辆坦克和第一辆丰田宝贝（Toyopet）。后者首次进入加利福尼亚海岸，就对市场形成了冲击。《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）曾经报道过日本进口车将震撼美国汽车工业吗？根本没有。它只刊登了一些日本小汽车因不适应美国坚硬的道路而失事的报道。（当然，丰田宝贝在改进汽车质量并将名称改为丰田后，成了大赢家。）

当MCI通信公司开始提供芝加哥与圣路易斯之间的微波通信服务时，媒体难道曾宣布“请看，AT＆T有了新的竞争者”了吗？没有，它们完全忽视了渺小的MCI。当太阳微系统公司售出第一台工作站时，难道媒体意识到这一事件的意义了吗？它们认识到在将来某一天，工作站将打乱IBM与DEC的阵脚了吗？没有，媒体完全忽视了太阳微系统公司。

请忘掉头版新闻。如果你想寻找未来的线索，请注意报尾那些无关紧要的小故事吧。

个人电脑和传真机都没有像火箭那样一飞冲天。个人电脑于1974年诞生。IBM花了6年的时间才推出PC，但即便是PC也要到一年半后，即莲花1-2-3开始对市场形成冲击后才开始普及。

捕获公众的想象力与变革市场是两回事。以图像电话为例，现在称做可视电话。自从可视电话在1964年纽约世界博览会上被展出以

来，它一直是新闻界的热门话题，常常出现在报纸的头版。最近的一个例子来自《华尔街日报》的头版报道，该文章题目为“巨大的变革——可视电话时代终将到来”。

这已是AT＆T的第三次努力了。早在20世纪70年代，该公司便以每月100美元的价格提供可视电话服务，结果失败了。在80年代，该公司又试图以每小时2300美元的价格提供视频电话会议服务，又未成功。到了90年代，AT＆T正在推销1500美元一部的可视电话。

可视电话未能成功的原因并不难想见，谁愿意仅仅为打个电话而梳妆打扮一番呢？

不容易理解的倒是为什么可视电话会得到如此之多的炒作。《华尔街日报》文章的如下副标题可能会给我们一些启发：“旅行的替代品。”美洲航空公司、联合航空公司、达美航空公司，你们都要当心了，因为你们的好日子不多了。这样的炒作事实上与可视电话毫无关系。它所涉及的只是旅游产业即将面临的变革。

在过去很多年中，最热门的炒作声称将一举改变行业（尤其是那些关系美国经济命运的行业）的发展。您是否记得第二次世界大战后有关直升机的广告：每个车库内都将停放着一架直升机，这使道路、桥梁以及整个汽车工业都将在一夜间过时。唐纳德·特朗普有直升机

吗？你有自己的直升机吗？（唐纳德确实曾经有过一架直升机，但最终他还是把它还给了银行。）

然后是建造房屋的炒作。据报道，家庭购买的最贵重的商品——房屋，也可以在流水线上被生产出来，这将导致整个建筑行业的变革。

散装食品也曾一次又一次地成为热门话题。据报道，这项创新将改变整个包装业。品牌会出局。顾客只须阅读价签，并根据产品本身的质量而不是其广告预算规模的大小进行采购。这纯粹是炒作。

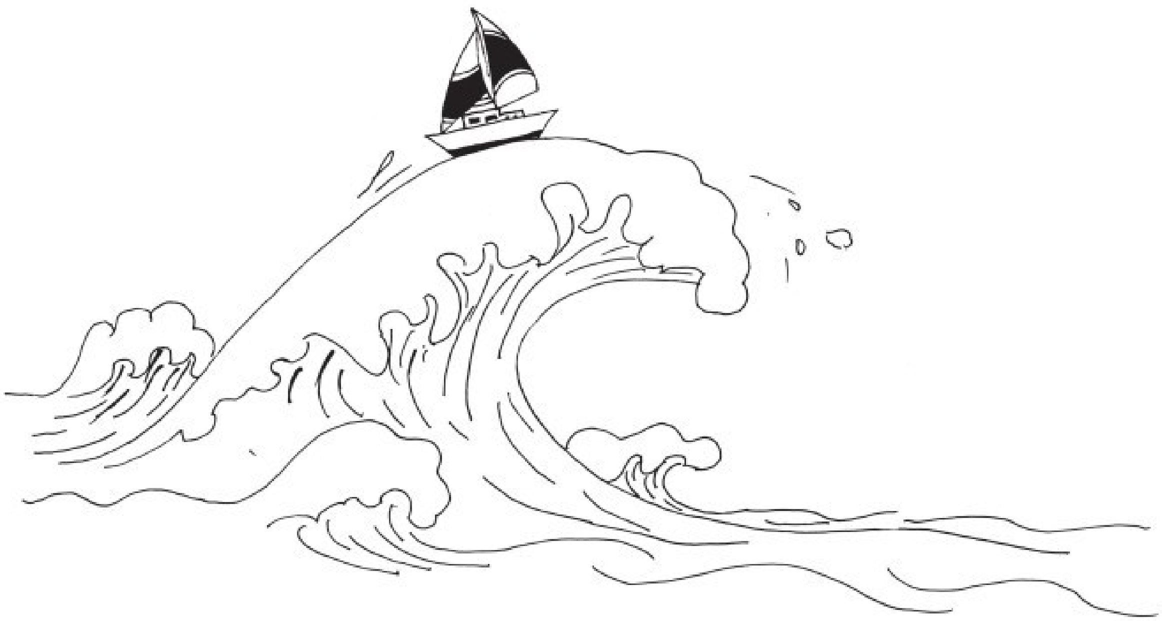
最近被过分炒作的是笔输入电脑的发展。据称这将引起个人电脑领域的变革，它将使每个人都可以使用计算机，不论他是否会打字。这也纯属炒作。

也不是每一个被过度炒作的产品都不是事实。任何人支付58万美元加上税金，就能买到一架小型的五座贝尔直升机。笔输入电脑在狭小的细分市场中可能会有吸引力，特别是对那些整天出差的销售人员而言。而对移动房屋和休闲车这类在流水线上生产的产品来说，也可能存在与之对应的巨大的市场空间。

但是，总的来说，炒作就是炒作。真正的革命并不是正午的吹号游行，也不会出现在晚间6点的新闻报道中。真正的革命会在午夜悄无声息地到来。

CCTV黄金时间段广告招标的首届标王秦池可谓阐释“炒作定律”的最佳案例，借助大规模的广告投放以及“标王效应”带来的大量媒体报道，在较短时间内，秦池的知名度和关注度大幅提升。但这同时也为后来负面新闻的产生及迅速扩散累积了巨大的势能，最终导致了无可挽回的结果。

定律21　趋势定律



如果你面对一个正在迅速崛起的行业，具有时尚的一切特征，那么你最好能够淡化时尚。通过淡化时尚，你就能使之流行的时间延长，从而使它更像是一种趋势。

时尚就像海洋中的波浪，而趋势则是海洋中的大潮。时尚总会得到大肆的炒作，而趋势却很少会引起人们的注意。

像波浪一样，时尚是可见的，但它来去匆匆；而趋势则像大潮，它几乎是不可见的，但其力量将在长时期内持久存在。

时尚是一种可能被用来获利的短期现象，但由于它不能长久维持，因而不会对企业有多大好处。而且，公司常常错把时尚当做趋势

而盲目发展。结果是，公司常常会为众多的员工、昂贵的生产设备和分销网络所困扰。

（另一方面，时尚往往会重复自己。例如，女士的超短裙和男士的双排扣西服。哈雷彗星也是一种时尚，因为它每隔大约75年就又要重现一次。）

当时尚销声匿迹后，追逐时尚的公司经常会受到严重的财务冲击。发生在阿塔瑞公司的事情就是一个典型的个案。看看科利克工业是如何处理那些卡比其娃娃的吧。这些亲切可爱的玩偶在1983年进入市场，并大受欢迎。科利克的战略就是从孩子那里榨取尽可能多的利润。

于是，成百种卡比其玩具充斥了市场：钢笔、铅笔、彩色笔盒、游戏器具以及服装等。两年之后，科利克（Coleco）的销售额达到7.76亿美元，利润达到8300万美元。之后，卡比其娃娃（Cabbage Patch Kids）便一落千丈。到1988年，科利克受到了本书第11条定律（长效定律）的惩罚。

科利克垮了，但是这种娃娃还活着。1989年，该公司被哈斯布公司（Hasbro）收购后，这种娃娃以相当传统的方式被经营着。目前，其市场状态良好。

这里有点自相矛盾。如果你面对一个正在迅速崛起的行业，具有时尚的一切特征，那么你最好能够淡化时尚。通过淡化时尚，你就能使之流行的时间延长，从而使它更像是一种趋势。

在玩具业，我们可以看到这种现象。一些玩具制造商试图用其最走红玩具的品牌给其他所有玩具命名。结果是，它变成了一种注定要衰竭的时尚。当每个人都有了一个忍者神龟后，就没有人会再想买它了。

忍者神龟的经历是一个由于其拥有者过于贪婪而使一种时尚迅速消退的例子。神龟的拥有者更热衷于追逐时尚，而不是抑制时尚。

相反，芭比娃娃则成为一种趋势。自几年前芭比被发明以来，这一品牌从未被大规模地用于其他商品。因此，在玩具市场中，芭比娃娃成为一种长期趋势。

大多数成功的表演艺术家都会对自己的出场数予以控制。他们都不过于张扬，不会到所有的地方去演出，不表现出全部的热情。

埃尔维斯·普雷斯利（Elvis Presley）的经纪人科洛内尔·帕克（Colonel Parker）故意限制猫王亮相的次数和唱片的张数。结果，埃尔维斯的每次亮相都会是一个轰动事件。[埃尔维斯本人对这个战略的贡献就是早年服药过量，从而抑制了后来的亮相机会。相同的情况

还有玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）和詹姆斯·迪恩（James Dean）。]

请忘掉时尚。当时尚出现时，尽量抑制它们。保持市场对你的产品长久需求的方法之一，就是不要完全地满足需求。

在市场营销中，最好、最有利可图的做法就是把握长期趋势。

与趋势定律相悖，制造时尚与潮流恰恰为我国企业所热衷。健力宝推出的“第五季”饮料正是希望通过时尚和潮流来推动品牌的成长，该品牌以另类形象出现，涵盖了可乐、茶饮料、纯净水、果汁等品类，口号为“现在流行第五季”。在一阵风潮之后，第五季几乎销声匿迹。

定律22　资源定律



市场营销是一场争夺顾客认知的游戏。你需要资金使自己的想法进入潜在顾客的心中，一旦进入，你也还需要资金使自己的想法继续留在顾客的心中。

当你有了一个好的创意并认为自己还需要一点市场营销方面的帮助时，你可能会拿起这本书读一读，而本章的目的，就是要给你的这种想法泼一些冷水。

就算是世界上最好的想法，如果没有启动资金，它也不会成为现实。发明家、企业家、各种点子的创造者似乎都认为，他们所有的好想法都只需要专业的市场营销的帮助。

再也没有比这种想法更偏离实际了。市场营销是一场争夺顾客认知的游戏。你需要资金使自己的想法进入潜在顾客的心中，一旦进入，你也还需要资金使自己的想法继续留在顾客的心中。

一个普通的想法加上100万美元会比仅有一个伟大的想法使你获得更多。

企业家们认为广告可以解决深入潜在顾客心智这一问题，但广告是昂贵的。第二次世界大战时，每分钟广告的花费是9000美元；越南战争时，每分钟广告花费是22000美元，而在全美橄榄球超级联赛时，每分钟的电视广告费却高达150万美元。

史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）都曾有很棒的主意。然而，是迈克·马库拉（Mike Markkula）的91000美元使苹果机名扬全球。（因这一投资，马库拉拥有1/3的股份，实际上他本可以得到一半。）

没有资金，好主意将一钱不值。也许并不完全如此，但你必须去想办法找到资金，而不是仅仅依靠市场营销；找到资金后，市场营销才会起作用。

有的企业家将公关宣传当做一种深入潜在顾客心中的廉价途径，他们视之为“免费广告”。公关宣传并不是免费的。根据大拇指法则（又称经验法则），不同级别的公关代理商为企业促销产品的月服务费之比一般为5:10:20，即小型公关代理商月服务费为5000美元，中型代理商为1万美元，而知名的大代理商则高达2万美元。

有的企业家视风险投资为解决其资金问题的救星，但仅有少数人能够通过这种方式筹集到他们所需的资金。

有的企业家认为，美国有很多公司有能力、有意愿，而且也有财力使他们的各种想法顺利实现。你的确需要这些公司，祝你好运。因为大公司极少会接受外部理念，你唯一的希望是找一家较小的公司，然后说服它接受你的想法。

请记住：没有资金支持的想法是毫无价值的，要准备为融资而放弃很多东西。

在市场营销中，富人常会变得更富有，因为他们拥有使他们的想法深入顾客心智中的资源。他们的问题在于，要辨清好的想法与坏的

想法，并且避免将钱花在太多的产品和太多的计划上（定律5：聚焦定律）。

竞争是激烈的。大公司在它们的品牌上投入了许多资金。宝洁公司和菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）每年的广告支出都高达20亿美元。通用汽车公司每年也要在广告上花费15亿美元。

生活对那些面对较大竞争对手的小公司来说，可能是不公平的。以A＆M宠物产品公司为例。这是一家位于得克萨斯州休斯敦的小公司。A＆M公司发明了一种猫粪成型器（它是该产品品类的一个重要突破）。其原理很简单，当小猫在该器具中大便后，这个新型器具可以将粪便成型为小球，以便使其很容易地被倒掉，而无须更换便盒。

该产品以Scoop Away（意为用勺子清理出去）为品牌名，一上市便很畅销。这一情况很快被拥有猫便器类产品头号品牌——“洁猫”（Tidy Cat）的金猫公司所注意。

在意识到其他公司的新产品对自己的威胁后，金猫公司推出了其新型的猫粪成型器，叫做“洁勺”（Tidy Scoop）。该公司既利用了A＆M公司的创意，又直接采用了其品牌名中的勺（Scoop）的概念。（这多么不公平！）

这场有关猫的争斗终将会由资金来决定胜负，有钱的一方总可以更有效地宣传自己的产品。

对于非消费品，如技术或商用产品，由于潜在顾客有限，广告宣传的花费也比较少，因而不必在营销方面花费过多。但仍需要足够的资金用来印刷产品小册子，进行产品演示，参加产品展销会以及进行广告宣传。

秘诀就在于：首先要有好的想法，之后要有足够的资金来实施它。这里有一些融资方面可走的捷径：

• 你可以通过结婚获得金钱。1985年，乔吉特·莫斯巴赫（Georgette Mosbacher）嫁给了商务部长罗伯特·莫斯巴赫（Robert Mosbacher）。3年后，莫斯巴赫太太以3150万美元收购了瑞士一家化妆品公司——拉普雷利（La Prairie）。她是从哪里得到资金的？从每个人手中，包括风险投资家、拉普雷利在瑞士和日本的分销商以及她自己和她丈夫的资源。在乔吉特·莫斯巴赫接手后的第一年，拉普雷利的销售额就上升了30%。然后，她将该公司售出，获得了丰厚的利润。

• 你可以通过离婚获得金钱。弗朗西丝·利尔（Frances Lear）在1985年她61岁时来到了纽约。那时，她刚与身为电视制片人的丈夫诺曼·利尔（Norman Lear）离婚，并决定开办一份面向40岁以上女性的杂志。她准备将离婚所得的1.12亿美元中的2500万美元用于投资该项目。在《利尔》发行第五期时，该杂志已经拥有35万名读者。

•你可以从家庭继承金钱。唐纳德•特朗普如果没有他父亲留给他的上百万美元，他会一事无成。

•你可以授权他人来“分享”你的想法。汤姆•莫纳汉（Tom Monaghan）就是通过授权他人使用他“宅送”的概念而使达美乐比萨遍布全国。

至此，我们一直在讨论小公司和它们筹集资金的策略。那么，资金雄厚的公司又该怎么办呢？它们应该如何实践资源定律呢？答案很简单：投入足够多的资金。在战争中，军队总是在关键问题上犯错。你知道在“沙漠风暴行动”后还剩下多少后勤补给吗？太多了。在市场营销中也是如此。要想成功，就必须舍得花钱。

越成功的市场营销人员，越是会事先进行大量投资。换言之，在两年或三年内他们可能不会赢得利润，因为他们将收入又重新投入市场营销中去了。

资金使得营销世界不停地运转。今天，如果你想获得成功，你必须找到所需资金使营销之轮转动起来。

营销领域的黄埔军校、国内洗化领域的领导者宝洁公司深谙资源法则的重要性，宝洁一直是国内最大的广告主，每年有多达16亿美元以上的广告预算，庞大的预算为宝洁抢占心智空白、夯实旗下品牌在顾客心智中的地位、提高竞争壁垒都起到了至关重要的作用。

忠告

如果我们没有告诉我们的读者在现今的组织机构环境中应用这些市场营销定律将面临潜在的风险，那么这将是我们的失职。因为这些定律大多与企业的自信、传统的智慧以及马尔科姆·鲍德里奇（Malcolm Baldrige）管理奖所信奉的理念大相径庭。

认知定律与大多数公司的企业文化相反，在这些公司里，努力做得更好这一想法被深深地根植于企业文化中。人们总是围绕着该品类的领先者转，并且向它看齐，然后着手研制能够“超越它的产品”。这就是品质战略的全部内容。

对于许多公司来讲，领先定律是难以接受的。大多数人都相信，他们登上顶峰是因为他们做得更好，而不是因为他们是第一个进入市场的人。

所以，请注意！对于任何会削弱其“更好的产品”的战略建议，管理层都是不愿意接受的。

牺牲定律可能会给你带来麻烦。“为所有人提供他们所需要的所有产品”是许多大公司根深蒂固的想法。如果你对此有所怀疑，只须在任何一家超市中走走就知道了，你会发现有各种不同尺寸、口味和形状的商品，这会令你眼花缭乱。之所以发生这种情况，其实是因为

一个既显而易见又令人痛苦的事实，即没有人愿意只提供一种产品或服务。

大公司里到处都是年轻又聪明的市场营销人员。你期望他们坐在那里什么都不做吗？他们感到有必要对那些计划修修补补，采取一些改进措施什么的，否则，他们如何显示自己在公司中的业绩呢？

所以，请注意！那些年轻的、聪明的市场营销人员是不会欢迎任何企图削弱其业绩的努力的。

聚焦定律建议在潜在顾客心智中拥有一个代名词。你的公司在潜在顾客心智中的代名词是什么呢？“我不知道，”这可能就是你的回答，“我们在很多不同的行业中生产不同的产品。”所以，请注意！你要对你的产品进行精简，但要说服那些商业巨头并不是件容易的事。

长效定律向那些希望尽快获得营销业绩的人泼了点冷水，但公司想要看到的是立竿见影的效果。所以，请注意！那些财务人员在短期内是不会让你有好日子过的。

延伸定律是所有法则中最危险的一条。所以，你必须做好准备，要否定管理层一直坚持的真理：成功的大品牌是你的资产，我们可以将它向不同的产品延伸。

在董事会那里，品牌延伸是理所当然的一件事。你会发现在12个董事中没有一个人愿意就这个关键问题向管理层提出质疑。

所以，请注意！管理层是不会欢迎任何削弱其品牌扩张的努力的，你必须等到他们被淘汰出局。管理层是流水的兵，但市场营销法则却是铁打的营盘。

至此，我们已及时地向你提出忠告。如果你违背了这些永恒不变的定律，你就会冒失败的风险。如果你应用了这些永恒不变的定律，你也可能会冒被批评、被轻视甚至被排斥的风险。

不过，你要有耐心。市场营销永恒不变的定律将助你成功，成功就是最好的回报。

附录A　定位思想应用

定位思想　正在以下组织或品牌中得到运用

- 王老吉：6年超越可口可乐

王老吉凉茶曾在年销售额1个多亿徘徊数年，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东成功走向全国，2008年销售额达到120亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。

- 长城汽车：品类聚焦打造中国SUV领导者

以皮卡起家的长城汽车决定投入巨资进入现有市场更大的轿车市场，并于2007年推出首款轿车产品，市场反响冷淡，企业销售收入、利润双双下滑。2008年，在定位理论的帮助下，通过研究各个品类的未来趋势与机会，长城确定了聚焦SUV的战略，新战略驱动长城重获竞争力，哈弗战胜日韩品牌，重新夺回中国市场SUV冠军宝座。2011年，长城更是逆市增长，销售增速及利润高居自主车企之首。

- 东阿阿胶：5年市值增长15倍

2005年，东阿阿胶的增长出现停滞，公司市值处于20亿元左右的规模。随着东阿阿胶“滋补三大宝”定位的实施，以及在此基础上多

品牌定位战略的展开，公司重回高速发展之路，2010年市值超300亿元。

• 真功夫：新定位缔造中式快餐领导者

以蒸饭起家的中式快餐品牌真功夫在进入北京、上海等地之后逐渐陷入发展瓶颈，问题店增加，增长乏力。在定位理论的帮助下，通过研究快餐品类分化趋势，真功夫厘清了自身最佳战略机会，聚焦于米饭快餐，成立“米饭大学”，打造“排骨饭”为代表品项，并以“快速”为定位指导内部运营以及店面选址。新战略使真功夫重获竞争力，拉开与竞争对手的差距，进一步巩固了中式快餐领导者的地位。

• 家有购物：扭亏为盈，销售额增长600%

家有购物成立于2007年，在经历第1年的快速成长后遇到了发展瓶颈，2009年销售额仅为2.8亿元，企业亏损加剧。2010年，在定位理论的帮助下，家有购物重新规划企业战略，聚焦家居用品品类，明确了“天天特价”的定位，战略实施之后，迅速扭亏为盈，2011年销售额突破18亿元，增长600%。

……

红云红河集团、劲霸男装、鲁花花生油、香飘飘奶茶、AB集团、芙蓉王香烟、美的电器、方太厨电、创维电器、九阳豆浆机、HYT无线通讯、乌江涪陵榨菜……

• “棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客

《华尔街日报》说“谁说小人物不能打败大人物”时，就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的故事。里斯和特劳特帮助它把自己定位成一个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

• IBM：成功转型，走出困境

IBM公司1993年巨亏160亿美元，里斯和特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成计算机服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

• 莲花公司：绝处逢生

莲花公司面临绝境，里斯和特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM的青睐，以高达35亿美元的价格售出。

• 西南航空：超越三强

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，里斯和特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

……

惠普、宝洁、通用电气、苹果、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财富》500强企业，“棒！约翰”、莲花公司、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜……

附录B　企业家感言

对于定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有被看好，大家没有全部杀进来，否则机会肯定不属于我马云。如果看过《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二三百年，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官　马云

如果说王老吉今天稍微有一点成绩的话，我觉得我们要感恩方方面面的因素，在这里有两位大贵人，他们就是特劳特（中国）公司的邓德隆和陈奇峰。在我们整个发展的过程中，每一步非常关键的时刻，他们都出现了……其实，他们在过去的将近十年里一直陪伴着我们走过。

——加多宝集团（红罐王老吉）副总裁　阳爱星

定位理论能帮你跳出企业看企业，透过现象看本质，从竞争导向、战略定位、顾客心智等方面来审视解决企业发展过程中的问题。特劳特，多年来一直是劲霸男装品牌发展的战略顾问；定位理论，多年来一直是劲霸男装3000多个营销终端的品牌圣经。明确品牌定位，

进而明白如何坚持定位，明确方向，进而找到方法，这就是定位的价值和意义。

——劲霸男装股份有限公司总裁　洪忠信

邓德隆的《2小时品牌素养》是让我一口气看完的书，也是对我影响最大的书，此书对定位理论阐述得如此透彻！九阳十几年聚焦于豆浆机的成长史，对照“定位理论”，竟如此契合，如同一个具体的案例！看完此书，我们更坚定了九阳的“定位”。

——九阳股份有限公司董事长　王旭宁

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

——山东东阿阿胶股份有限公司总经理　秦玉峰

品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，定位理论指导了许多世界级企业取得竞争的胜利，学习后我们深受启发。

——燕京啤酒集团公司董事长　李福成

定位已经不是简单的理论和工具，它打开了一片天地，不再是学一个理论、学一个原理，真的是让自己看到了更广阔的天地。

——辉瑞投资公司市场总监　孙敏

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团战略和各个品牌的定位明朗了很多。

——立白集团总裁　陈凯旋

在不同的条件下、不同的环境中，如何运用定位理论，去找到企业的定位，去实现这个战略，我觉得企业应该用特劳特的方法很好地实现企业的战略，不管企业处于哪个阶段，这个理论越早走越好。

——江淮动力股份公司总经理　胡尔广

定位的关键首先是确立企业的竞争环境，认知自己的市场地位，认清楚和认识到自己的市场机会，这样确定后决定我们采用什么样的策略，这个策略包括获取什么样的心智资源，包括如何竞争取舍，运用什么样的品牌，包括在品牌不同的生命周期、不同的生命阶段采用什么样的战术去攻防。总之，这是我所经历的最实战的战略课程。

——迪马实业股份公司总经理　贾浚

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望能够借助定位的理论帮助我们公司发展。

——IBM（中国）公司合伙人　夏志红

从事广告行业15年，服务了100多个著名品牌，了解了定位的相关理论后，回过头再一看：但凡一个成功的企业，或者一个成功的企业家，都不同程度地遵循并且坚持了品牌定位理论的精髓，并都视品牌为主要的竞争工具。我这里所说的成功企业，并不就是所谓的大企业（规模巨大或无所不能），而是拥有深深占领了消费者心智资源的强势品牌。这样的成功企业，至少能有很好的利润、长久的生存基础，因而一定拥有真正的竞争优势。

——三人行广告有限公司董事长　胡栋龙

定位理论对企业的发展是至关重要的，餐饮行业非常需要这样一个世界顶级智慧来做引导。回顾乡村基的发展历程，我已领悟到“定位”的重要性，在听了本次定位课程之后，有了更加清晰的认识和系统的理论基础，我也更有信心将乡村基打造成为“中国快餐第一品牌”！

——乡村基国际餐饮有限公司董事长　李红

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

——漫步者科技股份公司董事长　张文东

定位的本质是解决占有消费者心智资源的问题。品牌的本质是解决心智资源占有数量和质量的问题。从很大意义上来说，定位是因，品牌是果。定位之后的系统整合和一系列营销活动，实际上是在消费者的大脑里创建或强化一种心智模式，或者是重新改善对待品牌的心智模式。当这种心智资源被占有到一定程度（可用销量或市场占有率来衡量），或心智模式已在较大市场范围明确确立时，则形成了品牌力，而品牌力即构成了竞争力的核心，品牌战略则是有效延续和扩大核心竞争优势的方针性举措。

——奇正藏药总经理　李志民

消费者“心智”之真，企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

——乌江榨菜集团董事长兼总经理　周斌全

盘点改革开放30年来中国企业的成长史，对于定位理论的研究和运用仍然凤毛麟角。企业成败的案例已经证明：能否在大变动时代实现有效的定位，成为所有企业面临的更加迫切的问题。谁将赢得下一个30年？就看企业是不是专业、专注、专心去做自己最专长的事！

——西洋集团副总经理　仇广纯

格兰仕的成功印证了“品牌”对于企业的重要价值，能否在激烈的市场竞争中准确定位，已成为企业生存发展的关键。

——格兰仕集团常务副总裁　俞尧昌

经过这些年的发展，我的体会是：越是在艰苦的时候，越能看到品类聚焦的作用。长城汽车坚持走“通过打造品类优势提升品牌优势”之路，至少在5年内不会增加产品种类。

——长城汽车股份有限公司董事长　魏建军

在与里斯中国公司的多年合作中，我最大的感受是企业在不断矫正自己的战略定位、在聚焦再聚焦，真的是一场持久战。

——长城汽车股份有限公司总裁　王凤英

定位思想最大的特点就是观点鲜明，直指问题核心，绝不同于学院派的观点。

——北药集团董事长　卫华诚

定位理论我一直关注，我的体会很实战，而且不断在发展和完善，很多观念都体现了根本的规律。

——真功夫创始人　蔡达标

接触了定位理论，对我触动很大，尤其是里斯先生的无私，把这么好的观念无私地奉献给企业。

——滇红集团董事长　王天权

对于定位理论的理解，当时里斯中国公司的张云先生告诉我们一句话，一个企业不要考虑你要做什么，要考虑不要做什么。其实我理解定位，更多的是要放弃，放弃没有能力做到的，把精力集中到能够做到的地方，这样才有可能在有限的平台当中用你更多的资源去集中，做到相对竞争力的最大化。

——家有购物集团有限公司董事长　孔炯

定位和品类战略思想，令AB集团受益匪浅，从2008年导入至今，我们在大环境不好的情况下，每年都高速增长。

——江苏AB集团董事长　周惠明

我们曾经以为定位就是找一个定位概念，然后上大量广告。但实践证明这种做法风险很大，品类战略帮我们理清了如何将定位理论落地实践的思路。

——喜多多食品有限公司董事长　许庆纯

定位理论告诉我们，品牌要通过定位，抢占消费者心智，成为品类的代表。我们要做的工作就是，讲到保温杯，消费者就想到哈尔斯。我们要做的就是要聚焦，要做领导产品。

——哈尔斯股份公司总经理　张卫东

在定位理论上，我的感受首先就是聚焦。聚焦之后，站在自己聚焦的产品或者品类上，给自己聚焦的品类进行一个理念的诉求，尔后围绕自己定位的理念进行视觉或者是全方面销售的打造。

——净雅集团董事长　张永舵

相信定位理论，坚定地聚焦品类，持之以恒，这是中国品牌能够早日成为世界品牌的最佳途径。

——唯美集团董事长　黄建平

HZ BOOKS
华章经管

调动员工积极性的七个关键

稻盛和夫经营问答

[日] 稻盛和夫 著
曹岫云 译

日本经营之圣
稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答

（日）稻盛和夫　著

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-48914-6

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

返回主目录

前言

第1章　回归经营的原点：调动员工积极性的七个关键

　把员工当作经营伙伴

　让员工爱戴你、迷恋你

　阐述工作的意义

　揭示高目标

　明确企业的使命

　不断讲述哲学

　提升自己的心性

第2章　培养经营者意识

　怎样才能让员工具备经营者意识

　怎样才能使数字管理在意识改革中发挥作用

　怎样将哲学渗透到各层领导中去

第3章　具备前瞻性，磨炼发挥强项

　如何应对可能发生的环境变化

　目标是发展现有事业，还是开辟新事业

　在主业不景气时，如何开启新事业

在饱和市场中如何生存
第4章 贯彻理念
身处危机中经营者的心态和行动指针
决心裁员对吗
没有利润也该付奖金吗
第5章 培育后人，继往开来
怎样培育接班人
对上市抱持什么态度
用分公司的方式能提高员工的积极性吗
第6章 提升自己，贯彻正义
企业的经营理念
与对手竞争时，如何贯彻理念
如何确立领导者的伦理观
关于盛和塾

返回主目录

前言

一个组织的命运由这个组织的领导者决定。企业的领导者对众多员工的生活负有责任，领导者必须自觉地意识到这种使命的重要性，将员工们的心凝聚起来，带领团队朝前奋进。

通过日本航空公司（简称日航）的重建，我再次认识到这一条有多么重要。2010年2月，当我就任日航会长时，我首先感觉到的，就是日航受国家保护的那种“铁饭碗”的企业体制，在日航总部与各个工作现场之间，完全缺乏“一体感”，缺乏彼此间的理解和配合。

因此，我上任以后，很快就到各个现场：航运、空乘以及飞机的维护保养等部门，向他们讲述每一位员工都必须具备的基本思维方式和工作态度。同时，为了提升刚刚破产的日航员工们低落的士气，我还向他们讲述了各个部门的工作意义。

接着，我们制定了日航集团的经营理念，把公司的经营目的确定为“追求全体员工物质与精神两方面幸福”。然后，又制定了“日航哲学”，作为整个公司共同的行动指针。为了让全体员工都掌握日航哲学，我利用一切机会，竭尽全力展开教育活动。

通过这样的意识改革，员工们都自发地行动起来，决定要用自己的双手重建日航。其结果，日航脱胎换骨了：改革了官僚主义的体

制；改变了所谓“文书主义”的刻板的服务态度；全体员工都具备了经营者意识，都主动地参与到企业经营中来。

日航的经营业绩迅速好转，在宣布破产后仅仅两年八个月就重新上市，同时成为全世界航空行业中屈指可数的高收益企业。由此可见，只要领导者和员工齐心协力，任何企业都可以获得重生。

在泡沫经济破灭后，日本经济长期持续低迷，原因并不是日本缺乏技术或者资金不足，日本拥有许多优秀的人才，而且他们都很勤奋；许多日本企业都有卓越的技术。可惜的是：企业领导者没有将企业具备的力量充分地引发出来。就是说，将组织引向正确的方向，让员工以同自己一样的心态投入工作，这种领导能力不够，领导作用没有发挥。

顺应中小企业年轻经营者们的强烈要求，我于1983年创建了“盛和塾”，是学习企业经营的“塾”。

“盛和塾”现在已经有塾生9000名，日本国内外有分塾71家。在盛和塾里，我不但讲解经营哲学——那是企业经营的基础，而且进行“经营问答”，就是针对塾生们当前面临的经营上的问题，提出我的意见和建议。

其中，众多塾生感到烦恼的问题就是如何引导团队正确前行。

本书就是“经营问答”的汇总。

日本经济新闻出版社提出要求出版这本书，他们认为本书不仅对盛和塾的塾生，而且对直面同样问题、感觉同样烦恼的人，都有参考的作用。有关经营问答的书籍我已经出版了两本，即《创造高收益》和《活用人才》。这是第三本。

本书第1章“回归经营的原点”，回归经营的原点是经营者的本分和义务。所谓经营的原点，就是“调动员工积极性的方法”，我论述了自己的观点。这是让企业发展壮大的第一步，也是企业经营永恒的课题。作为企业领导者调动员工积极性的具体方法，我从七个方面做了阐述。

接下来的第2~6章，是从许多次的经营问答，或者是在恳亲会中塾生提问和我的解答中挑选出来的有代表性的问答，都是在各种各样的经营环境中，领导者引领团队的指针，都是针对具体问题的问答。

在本书出版之际，我要向日本经济新闻出版社的伊藤公一先生表示感谢。还要向在盛和塾参与经营问答的塾生们，向平日里支持盛和塾活动的各位朋友，向盛和塾事务局诸桥贤二局长和宫田昇，以及京瓷公司常务董事大田嘉仁、秘书室经营研究部木谷重幸、岩友彦表示感谢。

通过本书的出版，我衷心祈愿有更多的人理解真正的领导力是什么，并掌握正确的领导方式，把组织搞活，引导团队成长发展，推动低迷的日本经济恢复生机。



第1章　回归经营的原点：调动员工积极性的七个关键

调动员工的积极性是企业经营无法回避的问题，经营者再努力，其个人精力也是有限的。如果希望公司持续发展壮大，必须激发调动所有员工内在的积极性，共同努力，拼搏进取。

如何调动员工的积极性是企业经营中的一个重要问题。不管经营者个人多么努力，他能做的事情总有限度，想让公司发展，就需要志同道合的员工一起努力工作。只有员工具备主人翁意识，把公司当成自己的公司拼命工作，企业才能发展壮大。

这就是企业经营的原点。

如果想把企业做得更大，就要回归到这个原点，清楚地认识这一条。

同样，如果你是想创办一个小企业，并想让它发展成长，那么这个原点你也必须思考清楚。

把员工当作经营伙伴

企业经营最初级的形态，就是经营者自己单枪匹马，或者与夫人一起创业，开个家庭作坊或个体商店。但是靠这种形式，不管个人多么勤奋，也很难有余力来拓展经营。想要扩大事业规模，就不能不雇用员工。哪怕是招聘一两名员工，与他们一起工作，谋求企业的成长发展。这时候，作为雇主，经营者应该与员工建立怎样的关系呢？

比如，在聘用员工时，作为雇主，经营者会开出条件，比如月薪是多少。应聘者如果接受，就会同意在这种条件下提供自己的劳动力。但是，这不过是由签订雇佣合同形成的一种买卖性的劳资关系。但是，经营者所需要的是能与自己同心同德、同甘共苦的“伙伴”——分担经营责任的“共同经营者”。要以这样的心态将员工迎入公司。特别是小企业，没有可以依靠的人，只能将仅有的员工当作伙伴，让他们与自己想法一致，努力工作，支撑事业的发展。

因此，不管员工是一名也好两名也好，从录用那一刻起，就要把他当作共同经营的伙伴迎入公司。并对他说：“我就依靠你了！”而且平时就要用这种诚恳的态度对待他们。

这么做的话，员工会小看我吧！无意间我们常会这么去想。但这种想法是不对的。从正面对员工直言相告：“我要依靠你。”这样一种态度才是构筑公司内部正确的人际关系的第一步。

“各位员工，让我们齐心协力把公司发展起来，请大家从各个方面来帮助我。我把大家当兄弟，当父子，与大家一起工作。”这些话必须当面对员工讲清楚。

“我要依靠你”，讲这一句话，接着，经营者把员工当作共同经营的伙伴。只要这么做，就能够点燃员工的热情。

我在创立京瓷（京瓷株式会社）后不久，就利用各种机会，敞开胸怀，积极地向员工们讲述自己的想法，讲述公司将如何发展。我这么做，就是因为我把员工当作了共同经营的伙伴。既然是我的经营伙伴，就必须让他们理解我的想法。

“这样的社长，我甘愿追随。虽然公司的待遇并不高，但这个人我跟定了，我愿意一辈子跟他走”。为了让员工们萌生这样的心意，为了在企业里构建如此牢固的人际关系，我殚精竭虑，拼命努力。

正因为我把员工当伙伴，员工们才会认真地、用心地倾听我的讲话。打开胸怀，建立心心相通的关系，这就是点燃员工热情的第一步。

让员工爱戴你、迷恋你

但是，尽管我们努力去构筑这样的关系，有时，我信任的员工仍然会辞职离去。这是最让经营者感觉悲哀的事。发生这样的事，甚至会让社长产生自我否定的感觉。

“这个人是可用之才！”正当你信任他、期待他，并委以重任的时候，他却轻易地辞职而去了。“这家伙大有可望，今后或许能成为公司的台柱”。当你看重他，目光注视他的时候，他却瞧不起公司，嫌弃而去。对于每天全力以赴、认真工作的经营者而言，这是最寂寞、最苦闷、最无奈的事了。

为了不发生这种令人痛苦的事，与他们建立发自内心的、令人感动的、心心相连的人际关系，经营者一定要千方百计、努力再努力。

在很久以前，当KDDI成立5周年时，有这么一件事。

当时有几位从KDDI退休的经营干部相约，招待我们夫妇俩一起外出旅行。他们在京瓷幼小时期就进了公司，勤奋工作，后来又被派到KDDI。对京瓷和KDDI的发展都是有功之人。

行程安排打高尔夫球，在旅馆住一宿，晚上举办谢恩会。我接受邀请，大家一边喝酒，一边推心置腹，深入交谈。我说道：

“当初的京瓷只是京都的一家小企业，毫无名气。那时的大学毕业生是不肯进京瓷这种小型企业的，除非他们别无去处。但是你们却进来了。所谓‘破锅配破盖’，也算门当户对吧。当时聚集到京瓷门下的，都是资质平庸的人。就靠着大家拼命努力，才有了京瓷的今天。”

我说到这里，他们就说，当时亲戚朋友都着实为他们担心：“什么京都陶瓷公司，从来没听说过。这公司可靠吗？还是找一家靠谱一点的企业吧。”

但是，接着他们却这么说：“不错，我们对未来很担忧，但在见到稻盛以后，心里就冒出一个念头：如果是这个人的话，我们甘愿追随，无怨无悔。就凭这一信念，我们一直努力奋斗，直到现在。我今年已经65岁了，和老婆孩子过得悠然自得，感觉很幸福。正因为遇到了你，才有了我的今天。大家都为在京瓷度过的这段人生由衷地高兴。”在京瓷上市前，我把京瓷的股票按面额分给他们。一旦变现后，他们都成了中产阶级。

可我说：“其实，了不起的是你们。来到京瓷这个破公司，信任我这个没有经营经验、没有工作业绩、才30岁出头的青年，任劳任怨，心无旁骛，一直跟随我，才有了今天。这不是我给的恩赐，是你们自己奋斗的结果。”

于是，他们这么说：“不！我们真的很幸运。当时，我们有些同学进了好公司，一时很得意，神气活现的，可如今好比落败的公鸡，蛮可怜的。一开同学会，他们就很羡慕：‘你这家伙运气好！运气好！’无论碰到谁，都赞叹我们人生幸福。从年轻时开始，一味相信稻盛，跟着稻盛打拼，才有了我们今天的幸福生活。”

创业不久，进入还是小企业的京瓷，随即辞职的人很多。当时留下来，坚持到退休的这些人，前后经过40年，还特意为我开谢恩会，说这些情深意切的话。

作为经营者，就是要培育这样的员工。必须在公司内构建这样的人际关系。爱戴你这个社长，迷恋你，去哪里都愿追随你，要培养这样的员工，必须让他们获得幸福。这就是企业经营者的责任。

那么，要获得员工们的爱戴，该怎么做才好呢？很简单。如果你只爱自己，那么谁也不会爱你。忘却自我，乐于自我牺牲，优先考虑员工，只要你这么做，员工就会爱戴你。

在工作中必须比所有的员工更努力、更拼命，经营者要有这种工作态度。另外，下班以后，钱少点没关系，要自掏腰包来犒劳员工，主要是为了体现对部下的关爱体谅。用这样的自我牺牲来打动员工的心。首先，这是前提。

阐述工作的意义

当然，仅做这些还不够。在京瓷的创始期，我不仅在感情上打动员工的心，而且诉诸理性，努力用道理来说服员工，激发他们的积极性和主动性。

那就是讲述“工作的意义”。这对中小企业的员工而言，可以起到很大的激励作用。创业时期的京瓷就是这么做的。

现在的京瓷，是精密陶瓷行业首屈一指的企业，被称为拥有尖端技术的高科技企业。确实如此。但在精密陶瓷的制造现场，却与高科技的形象有落差。特别是在京瓷创业初期，连厂房都是借来的老旧木房，根本感觉不到高新技术企业的氛围。

精密陶瓷所用原料是极细颗粒的金属氧化物，制造工序有原料的调配工序、用压机压制的成型工序，还有将烧结后的产品加工到符合尺寸精度的研削工序等，工作现场全是粉尘飞扬。

还有，将成型后的产品烧结的烧制工序，要用一千几百度的高温。当温度超过一千几百度时，火焰不是红色，而是一片白光，如果不戴作业专用的眼镜，连炉内也无法窥视。因为温度太高，在夏季，劳动环境异常恶劣。当时被称为“3K”工厂（苦、脏、危），一进车

间马上就是满身粉尘满身汗。员工们一点也感觉不到这是高科技的活儿，体会不到工作的意义。

我最初工作的企业松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的公司，当时进厂的一批人，后来同我一起创建了京瓷。当时我就觉得一定要想办法提高他们对工作的热情，提升并维持他们对工作的主动性、积极性。

为此，我采用的办法就是向他们讲述工作的意义。在晚间工作结束之后，我经常把他们召集在一起，讲下面一番话："大家日复一日，或揉粉、或成型、或烧制、或研削，或许大家觉得这是又单调又枯燥的工作。但决非如此。"

现在大家手头的研究，具有学术上的价值。无论是东京大学的教授、京都大学的教授，还是从事无机化学研究的专家们，至今没有一个人在着手进行这种氧化物烧结的实用性研究。我们现在是在研究最尖端的技术，我们的工作意义重大。

"还有，我们现在所做的课题，全世界也只有一两家公司在做，堪称全世界最先进的研究开发。这种研发一旦成功，我们的产品将被广泛使用，将对人们的生活做出巨大贡献。而这个社会意义重大的研发工作成功还是失败，完全取决于你们，取决于你们每天每日的工作。拜托你们了！"

如果只是简单地下指示：“在乳钵中将这粉末和那粉末研磨混合！”那么员工们产生不了任何工作热情。所以，我总是谆谆地告诉他们“混合粉末”这一行为中蕴含了多么重要的意义。

当时还是20世纪50年代中期，第二次世界大战刚过去10年。又逢经济萧条，日本还很穷困，找工作也很困难，高中毕业后，好歹进了公司，只要每个月能领到薪水就满足了。当时几乎所有的人都这么想。

但是，当他们发现了自己的工作中所包含的意义，他们就会热情高涨，最大限度地发挥出自身的潜力。我就是这么想的，所以在工作结束后，每天晚上我都把他们聚集起来，不厌其烦，向他们诉说工作的意义。

揭示高目标

向员工阐述工作的意义，加上我开始时讲的，乐于付出、自我牺牲，这两条发挥了很大的作用，员工们因此爱戴我这个经营者。在这基础之上，为了进一步提高员工的积极性，鼓足他们的干劲，我采取的措施就是揭示企业的愿景目标，也就是“Vision”。从京瓷还是中小企业的阶段开始，我就一直向员工们诉说自己的梦想。

“我们生产的特殊陶瓷，对于全世界电子产业的发展不可或缺，让我们向全世界供货吧！如果能做到这一点，那么，虽然起步时，我们是一个毫不起眼的街道工厂，但我想把它变为街道第一，就是原町第一的公司；成为街道第一后，就要成为中京区第一；成为中京区第一后，就要成为京都第一；成为京都第一后，就要成为日本第一；成为日本第一后，就要成为世界第一。”

京瓷在京都市中京区西面的京原町创立，所以先说“原町第一”。借他人厂房的一角，员工只有几十人，是年销售额不足1亿日元的小企业。从那时起，我就不断向员工们鼓吹“要立志成为日本第一、世界第一的企业”。

但是实际上，从最近的市营电车站到公司这一段短短的距离中，就有一家大型企业——京都机械工具公司。从早到晚，“当！当！”的压机声响个不停，一派生气蓬勃的景象。这家工厂生产维修汽车用

的扳手、钳子等车载工具。而我们借人家的木结构仓库，跌跌撞撞，刚刚投产，不过是一个才起步的小企业。

因此，嘴上说要成为街道第一，但员工听的时候脸上的表情却是：“要做到比上班路上的那家大型企业还要大，怎么可能呢？”就连说豪言壮语的我自己，当初脱口而出说这话的时候，也没相信真的能做到。

更不用说“中京区第一”。中京区有一家上市企业岛津制作所。这家企业是全世界分析仪器制造商中非常出名的公司。要成为中京区第一，就必须超越岛津制作所。这简直是根本不可能的事！

尽管如此，我依然不知疲倦地、不厌其烦地向员工们诉说梦想：“要成为中京区第一，京都第一，日本第一，世界第一。”

于是，起初半信半疑的员工们不知从何时起就相信了我所诉说的梦想，并且为实现这一梦想齐心合力，努力奋斗。而我自己也逐渐将这一梦想变成了确实的目标。

其结果，京瓷在精密陶瓷领域超越了原本领先的巨型企业，成长为世界第一的公司。同时，展开了多项事业，成长为年销售额超过10000亿日元的企业。

聚集在企业里的人们，是不是具备共同的梦想、共同的愿望，企业成长的能力将大相径庭。企业的全体员工共同拥有美好的愿景、远大的目标，大家都具备“非如此不可”的强烈愿望，那么，强大的意志的力量就能发挥出来，组织就会产生巨大的能量，朝着梦想实现的方向前进，超越一切障碍。

实现梦想、实现愿望的力量的源泉就是“愿景和目标”。“要把公司做成这种理想的模样！”描绘这样的愿景，与员工共同拥有这样的愿景，把他们的积极性最大限度地调动起来，就能获得推动企业发展的巨大力量。

明确企业的使命

再进一步，为了维持员工的热情，保持他们的积极性，让他们不动摇，不松劲，就需要“Mission”，换句话说，就是明确公司的使命，并与全体员工共同拥有这一使命。

让我理解这个“Mission”，也就是明白京瓷公司目的、使命的契机，就是公司设立后第三年发生的员工的反叛事件，当时京瓷还是一个很小的企业。

公司创立第二年录用的10余名员工，经过一年的工作磨炼，已经成了生力军。我查了当时的笔记，时间是创业后第三年的1961年4月29日，正好是昭和天皇的生日，属于节假日，但当天仍然加班。突然，这10余名员工来到了我的面前。

“奖金至少要多少，工资涨幅每年至少要多少，你要给我们承诺。进厂时，原以为是一家不错的公司，谁知道是个刚刚成立的、弱不禁风的小企业。我们心里非常不安。你作为经营者，要给我们一个保证，否则我们集体辞职，我们已经做好准备。”他们这样逼迫我。

我对他们说：“保证工资奖金的涨幅，作这样的承诺是不可能的。”我解释了当时公司的处境，现实的状况，但说服不了他们。谈了三天三夜，我还把他们带到了自己家里。最后我说：“虽然对将来

的事情无法做出保证，但我一定会把企业办成让你们高兴的好公司。请你们相信我。”这样总算把事态平息了。

其实，京瓷创业之初，我把创业目的定位在：“让稻盛和夫的技术问世。”

而一部分员工却不认同，“工资怎么涨，奖金怎么加”，他们来要求待遇上的保障。这让我愕然。

当时，我鹿儿岛的老家仍然十分贫困。我是家里七兄妹中的老二，父母兄弟节衣缩食，好不容易才让我上了大学。所以，我参加工作以后，多少也得给家里一点经济上的支持。实际上，虽然少得可怜，我还是每个月都给家里寄钱。

对家里的亲人尚且照顾不及，但那些与我无亲无故的旁人，却向我提出要保障他们现在乃至将来的生活。这让我感到困惑。

“早知如此，就不该创业，当个工薪族，进一家公司，把自己的技术发扬光大，那不是更好吗？”说实话，我当时真这么想。

然而，思考再思考，再三思考以后，我终于想明白了：让员工生活幸福，这才是企业存在的目的。于是，从“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”开始，我一口气，马上定下了京瓷公司的经营理念。

当然，仅仅这一条还不够，作为社会的公器，企业还应该承担社会责任，所以，我又加上“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。于是我宣布，今后，京瓷把这个理念中倡导的这两条作为企业经营的目的。

京瓷的经营理念　在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。

这一经营理念，对于激发员工的热情，调动员工的积极性，发挥了巨大的作用。如果把京瓷作为稻盛和夫技术问世的场所，我自己当然会意气风发，全力以赴投入研究，接连不断地开发出新的产品。但从员工的角度，他们一定会想：“让我们拼命工作，目的不过是推广稻盛和夫的技术，让稻盛和夫名扬天下。”

还有，即使公司发展顺利，员工们又会想，那不过是增加了稻盛和夫的个人资产。因此，如果企业的目的，仅仅归结到实现某个个人的私利私欲，那么，点燃员工的热情，调动员工的积极性是不可能的。

当初，在制定这一经营理念的时候，我还没有意识到这个理念中所蕴含的“大义名分”。但现在回头来看，在这个朴素的理念中包含着了不起的“大义”。

所谓“大义”，在辞典中的定义是，“人应该奉行的重大的道义”。如果是这样，“大义”就必须是脱离“私”、追求“公”的行为。而“追求全体员工物质与精神两方面幸福”这样的企业目的，就超越了经营者个人的私利私欲，为了员工，这就体现了“公”，这正是“大义”之所在。“大义”这个东西具有鼓动人心的巨大的力量。

这一理念构筑了京瓷企业文化的基础，造就了今日的京瓷。具备全体员工能够共有的、可以提升员工士气、调动员工积极性的、光明正大的企业目的（Mission），这是企业经营中最重要的事情。

企业目的中有无大义：第二电电创建时的大义名分

第二电电（现KDDI）的创业成功，道理也一样。

当时，销售额不足2000亿日元的京瓷向销售额超过40000亿日元的巨型企业日本电电公社（现NTT）发起了挑战。第二电电成长发展为今天的KDDI，也是因为它的创业动机是建立在大义的基础之上。

当通信事业允许市场自由竞争时，我希望有日本的大企业组建新公司来对抗NTT，通过竞争降低通信费用。但因为畏惧庞然大物NTT，谁也不敢出面挑战。

这样下去，NTT将继续维持它的垄断地位，或者只会出现形式上的竞争企业。那么，当信息化社会到来的时候，因为通信费居高不下，

日本必将落后于时代。对此我十分担忧。

在这种情况下，风险企业京瓷才举手报名，挑战NTT。创建第二电电，归根结底乃是出于“为国民降低通信费”这一纯粹的动机，就是说，出于大义名分才创立了第二电电这个企业。

因此，我召集第二电电的员工们，鼓励他们：“让我们努力降低国民的通信费用。能够参与如此巨大的事业，我们的人生一定会变得更有意义。这是百年不遇的机会，在这项宏大的社会改革开始的瞬间，我们有幸亲临现场，我们应该表示感谢。让我们努力奋斗，成就这项伟大的事业吧！”

另一方面，在京瓷之后举手参与的国铁，他们认为：“自己拥有铁路通信的技术，有通信方面的技术人员。同时，在东京、名古屋、大阪之间铺设通信干线，只要在新干线的侧沟中安放光缆就行。另外，与国铁有交易的企业很多，以他们为中心，很容易获得大批的顾客。与以京瓷为主体的第二电电相比，在所有的方面他们都具备优势。”于是他们设立了日本Telecom公司。

还有，以日本道路公团以及丰田汽车为主体的日本高速通信公司也应运而生。旧建设厅是他们的后盾，他们也可以沿着东京、名古屋、大阪之间的高速公路铺设光缆，简单地完成基础设施，而丰田具备强大的销售能力。

这三家公司在市场上展开了激烈的竞争。结果，国铁JR卖掉了日本Telecom，而道路公团和丰田创建的日本高速通信，被现在的KDDI合并收购了。

如今，在新电电的三家公司中，只剩下了从第二电电发展而来的KDDI，它已经成长为综合电子通信运营商。

又有技术、又有资金、又有信用，一切条件全都齐备的企业失败了；而只具备大义名分，没有资金、没有技术，什么都没有的第二电电却成功了。我认为，这件事情证明了一条道理：确立具备大义名分的企业目的，对于推进事业而言有多么重要。

太阳能发电事业的大义名分

京瓷长期以来从事的太阳能事业也是一样。

现在日本开始实行电力全量收购制度，大规模太阳能发电站计划争先恐后涌现出来。经济产业省等部门又开始发放补助金，太阳能发电事业总算开始步入轨道，于是许多企业一哄而上，纷纷参与。

但是，在40年以前，京瓷历尽辛酸，作为全世界太阳能事业的先驱，就已经投入这一事业。当时，在日本有一个普及太阳能发电的团体，叫“太阳光发电协会”。我出任第一代会长，这个职务当了12年，为黎明时期太阳能电池的普及付出了努力。

在日本太阳光发电协会成立20周年的纪念庆典上，在行业同仁、专家学者面前，我围绕以下的宗旨说道：

“现在，随着时代潮流的变化，太阳能发电事业获得了长足的发展，这是可喜的事情。但如果只靠赶潮流来开展事业，不可能持久。为什么要开展太阳能发电事业？具备大义名分是非常重要的。”

所谓太阳能发电事业的大义名分，就是要为解决能源问题和地球环境问题做出贡献。

在不久的将来，地球上的石油和天然气的资源将会枯竭。同时不削减石化燃料的使用量，不降低温室气体的排放量，就无法阻止地球暖化的趋势。

就是说，为了确保人类所必需的能源，保护重要的地球环境，谋求人类的可持续发展，我们京瓷才历时多年，悉心培育太阳能发电事业，正因为有这样的大义名分，我们才能在连年赤字的状况下，始终不离不弃，以执着的信念和坚强的意志不断推进这一事业。直到近年来，太阳能发电才终于迎来了开花期。

所有事业都要揭示大义名分

在京瓷的干部们汇聚一堂的会场上，我曾经讲过：“京瓷所有的部门都应该揭示自己部门的大义名分。”

京瓷这个企业，刚才讲到，有大义名分，有“追求全体员工物质与精神两方面幸福”的经营理念。同样，“在座的各位干部，你们在各自负责的事业部门也应该树立大义名分。这样的话，你们的部下就会觉得‘为了实现如此崇高的目的，为了这项事业的发展，我们愿意粉身碎骨’。他们就会发挥自己的积极性和创造性，主动把事情办好”。

另外，在京瓷每个月召开的业绩报告会上，根据阿米巴经营，要算出每个人每小时产生的附加价值。在会上，看着“单位时间核算表”，我有时会进行严厉的批评：“本月的单位时间附加值不好啊！你们到底干了什么？”但仅仅这样去追究责任，大家都不会从内心想要去提升业绩，从结果来说业绩也难以提高。

这时候，揭示和阐述大义名分就很重要。比如这么说，结果就会完全不同。

“这个事业具有大义名分，所以投了资，想要为社会做贡献。但这么差的业绩，不可能让事业发展，也不可能对社会做出贡献。要彻底查明亏损的原因，尽快想办法扭亏为盈。”

这个问题对于子承父业的中小企业来说也特别重要。这样的中小企业的经营者需要进一步明确事业的意义。

对于从父亲、叔父那里继承了事业的中小企业的经营者，我往往会直言不讳：“你不过是作为社长的儿子继承了父亲的事业，你果真具备了当社长的资格吗？”在小企业里面，不喜欢父辈事业的人格外的多。10人中有9人讨厌家业，“父亲经营的地方上的那个微不足道的企业，我可不愿继承，我希望在大都市的大企业里工作，希望活跃在世界各地”。这是绝大多数人的想法。

当初看不起父亲的企业，但到了40岁左右，看出自己在大企业里混不出什么名堂，回自家的企业当社长或许也是一个不错的选择，于是就回来了。

但是，这种连规矩都不懂的人，怎么能当好社长呢？许多从父亲时代开始就在企业里干活的老员工，他们会想：“没有能力的儿子当上了社长，拿着高工资，端着臭架子。在这样的公司里，谁愿意拼命工作呢？”

因此，当上社长后应该为员工做些什么？究竟以什么目的来经营企业？确立经营企业的大义名分非常重要。意识到经营理念的重要性，尽力与员工们共有这个理念，公司的气氛就会焕然一新。

不断讲述哲学

为此，经营者不仅自己要学习哲学，而且要给员工们讲述哲学，要做出努力，让哲学为公司内的员工们共有。



1982年度京瓷经营方针发表会上，稻盛在讲述自己的想法，当时他是社长（右端）。

为了实现崇高的企业目的，我准备以这样的思维方式、以这样的哲学来经营企业，必须在公司内讲这样的话，哲学必须与员工共有。就是说，为了能与员工心心相通，在确立了企业的“愿景目标”、“目的使命”之后，接下来经营者需要做的，就是讲述自己的哲学，与员工们共有这种哲学。

“人为什么而活，为什么而工作，我对人生是这么思考的，我打算这样度过自己的人生，我希望与大家一起以这样的态度来度过人生”。要给员工们讲这些道理。

经营者的这种人生哲学，在讲述企业的目的、使命的时候，必须自然而然地表达出来。具备这种思想哲学的社长会受到员工们的尊敬。如果员工们都心甘情愿与社长一起为企业的发展尽力，那么这样的企业就会成为非常了不起的企业。

在日本的大企业里，首先，没有企业领导者会讲述自己的哲学吧。但是，“仅有一次的宝贵的人生，我们究竟应该怎么度过？”这样的话题，自从创业以来，我一直向员工们诉说。

这就是“京瓷哲学”。京瓷哲学渗透到了员工们的血肉中，激发了他们的干劲，提升了他们的积极性。

经营者重视哲学的企业会发展壮大。正确的哲学在员工中渗透的程度与企业业绩的增长，呈现正比例的关系。

提升自己的心性

也许有这样的人，他们认为“自己素养不够，更没读过宗教或哲学方面的书籍，所以会从京瓷哲学中直接挑选出一些话，原封不动地讲给员工们听”。

我认为，这么做也行。我过去也是这么做的。我也曾借用过松下幸之助先生、中村天风先生、安冈正笃的话。开始时是借用之物，但在反复讲述、反复应用的过程中，这些思想就变成了自己的东西。

但是，为了做到这一点，需要充分注意的是，经营者自己不能怠慢，必须努力提升自身的心性。

企业还在幼小的时候，经营者的心胸器量小一点还不是问题。但经营者不进步，企业就不能发展。经营者一定要学习正确的哲学，努力拓展自己的器量。

经营者的器量扩大了，企业就一定能发展壮大。“提高心性，拓展经营”，这就是企业经营的真谛。

调动员工的积极性

归纳一下，调动员工积极性的关键：首先要把员工当作经营伙伴迎入公司；要让员工从内心爱戴你、迷恋你；要阐述工作的意义；要

树立高目标；要确立具备大义名分的企业使命；要不断讲述哲学；以及经营者要提升自己的心性。

我认为，所谓企业经营，首先就是彻底实行上述七条，让员工产生共鸣、让员工赞同，激发他们的热情，提升他们的积极性。除此之外，别无他法。

当然因为要经营企业，构筑销售和物流的体制，构建管理会计和财务系统等，完善具体的经营手法、手段，不用说都是必要的。但这些只要在专家指导下，逐步实施就行了。

小企业刚刚创办的时候，或者小企业难于长大的时候，首先，关键就是把仅有的几位员工的积极性最大限度地调动起来。为此，刚才讲的那七条，经营者一定要努力去做。如果能这么做，企业就一定能发展起来。

其实，上述七个关键，与企业的大小无关。我参与的日本航空的重建就是这样。日航破产后留下了32000名员工，我认为，必须把他们的心凝聚起来，用相同的思维方式，统一他们对工作的态度。所以，首先我对他们进行了彻底的哲学教育，促进了他们思想意识的改变。仅靠这一条，就让日航的业绩得到了V字形的恢复。

做到这一点，无非是员工的思想意识发生变化，积极性、主动性提高的结果。致力于意识改革和哲学共有，员工提高了自身的积极

性，主动思考问题，主动参与经营，这就是日本航空重建成功的最大原因。

意识改革促成了日航的重生

我接受日本政府和企业再生支援机构的邀请，于2010年2月就任破产重建的日航的会长。当我正式上任后，我就感觉到破产企业之所以破产绝不是偶然的，企业的氛围和员工的意识都存在问题，这样下去后果不堪设想。为了重建日航该如何做才好，我当时非常苦恼。

当决定由我出任日航会长以后，许多人都说："让一位近80岁的老人去搞航空运输事业、重建那么困难的日航，太失策了，简直是乱弹琴！重建根本谈不上，二次破坏必至！"

确实，我去日航时一无所有。我虽然赤手空拳从零开始创建了京瓷，后来又创建了通信企业第二电电（现KDDI），但对于航空事业，我完全是门外汉，我只有两件武器，一是经营哲学"京瓷哲学"，二是管理会计手法"阿米巴经营"，也就是分部门核算的制度。

我想，首先需要改变员工们的意识。先是要求以社长为首的干部们以京瓷哲学为蓝本开展学习。我说："如果你们学了以后感觉这种哲学思想不错，应该与广大员工们共有，那么就可以根据日航的实际情况作若干修改，编制一本'日航哲学'，然后决定以这样的思想哲学去经营日航。"

愧。

从那以后，日航的干部们花了好几个月，每天晚上开会讨论到很晚，学习“京瓷哲学”，经过若干修改，编制了适合航空运输事业的“日航哲学”。

但是，因为日航的干部都是一流大学毕业的所谓精英，开始的时候，他们对哲学中所表述的朴实的道德观很不理解。其中有的干部甚至态度抵触，说什么“我们又不是小孩，好歹也都是一流大学出身，而且都过了50岁，对我们讲这些幼稚的道理有什么意义？”

遇到这样的干部，我就会毫不客气地斥责他们：

“你们都跟我的孩子年龄差不多，所以，我今天不是作为会长，而是作为你们的家长对你们说话，希望你们听好了。你们或许头脑都很聪明，但对做人最基本的思想哲学却不能理解。这样的话，你们怎么可能去指导32000名留任的日航员工呢。如果这里有对哲学不能接受、心怀反感的人，那就请你们赶快辞职，因为靠这样的人根本无法重建日航。”

我甚至光火发怒，将湿毛巾扔到这种干部的脸上。

我如此认真地、拼命地诉说哲学，在这过程中，有一两个人开始反省：“果然不错，正如会长所说，我们走出学校，知识或许不少，但对这么浅显的道理却没能理解，作为一个人来说，真的感到羞愧。”

于是，涟漪迅速扩展，反省的声音传递到其他干部："光我们学习还不够，要把自己学到的东西带回本部门，与部下分享，大家共有哲学。"

与此同时，我还去到现场。机舱乘务员们每天都在世界各地的上空飞行，要把她们集于一堂不太可能，所以我就分几次给她们讲话。

"因为你们直接面对客人，所以一切都取决于你们，我们经营班子的人不管多么努力，也无法抓住客人的心。要抓住客人的心，让客人喜欢日航，愿意搭乘日航的班机，就要看你们的态度和言辞，这是决定性的因素。只有你们在第一线的人真正关爱客人，让客人喜欢，日航才有可能重建。"

听到我如此诚恳的诉说，有的乘务员感动得流下了眼泪。

我还去到飞机维修保养的工场宣讲哲学：

"维护保养的工作不到位，飞机就不能安全飞行。你们每天每日、沾满油污、辛苦劳作。没有你们细心地维护保养，就谈不上飞机的安全航行。你们在不为人知的地方拼命工作，我向你们表示衷心的感谢。同时，希望你们掌握优秀的哲学和正确的道德观，当好无名英雄，把工作做得更加出色。"

还有，不管酷暑还是严寒，负责装卸客人行李的飞机搬运工，还有制作飞机内餐饮的人，等等，我都到他们所在的各个部门去宣讲哲学。

当大家对哲学开始产生共鸣时，企业的业绩也随之扶摇直上。就是说，员工们的意识变了，心变了，公司就变了。在两年八个月的日航重建中，我对此有深切的感受。

日航奇迹般地V字形恢复，短期内重新上市。我想，从这个实例当中，大家可以明白，抓住员工们的心，改变员工们的思想意识，对于企业经营而言是何等重要。

只要实践上述七个关键，改变员工们的意识，激发他们的积极性，公司就能够获得重生。

第2章　培养经营者意识

必须让员工具备与经营者相同的责任感，让他们自己思考、自己实践，对自己的绩效负责，进而对公司负责。在调动员工积极性的过程中，应注重数字管理、核算等方法的运用。

怎样才能让员工具备经营者意识

因各地区需求不同，所以采用分店形式

我们公司制造、销售用于道路建设的混凝土。销售额的90%以上要依靠公共事业。随着公共需求的减少，这五年来公司的业绩一直处于低迷状态。销售额降低；同时，因为同行业之间的过度竞争，又导致价格下降；而钢筋等原材料却涨价，所以经营非常艰难。

即使是行业中最优秀的企业，利润率也跌到了3%以下。而行业中一大半企业都出现了亏损。可以说，这是一个典型的结构性萧条的行业。

我父亲是公司的创业者，现任会长。他是一个典型的所谓“独裁经营者”。这几年来，我们逐步放权，要求各部门负责人、也就是各分店店长具备经营者意识，委托他们来经营各个分店。

公司内部的组织形式采用分店制，各个分店都登记为独立法人，各分店长由公司董事兼任，负责各店的经营。因为混凝土制品分量重，运输成本高，所以在各个县的区域内流通比较理想。另外，各个地区在客户需求以及商流方面也有差异，所以采取了分店制这一组织形式。

一年的工作流程是这样的：作为社长，我首先提出年度的基本方针。依据这一方针，各分店长再制订各自的年度计划，各分店长制订年度的利润表以及人员计划、投资计划、培训计划等。而各分店内的销售科长和工场长再制订各自部门的计划。各分店长根据这些制订好的计划展开经营活动。

各个法人（分店）的法人代表是我，所以我要负最终的经营责任。但不仅日常业务，而且包括人事在内所有的事情，都由各分店长决定并执行。

提不出建设性的意见

我现在感到烦恼的是：如何重新修订整个公司的制度，以及如何加强公司的组织建设。

比如有的分店长提出："评价制度应该更好地反映现场的情况，给刻苦耐劳的员工更好的报酬。""我们分店的C君比A店的B君工作更出色，但评价结果却相反。评价方法不对啊！"

加薪及发奖金都依据评价的结果，但评价又不能像用尺子量物体的长短那样精确，某种程度上包含着暧昧的因素。我认为，这不只是制度的问题。而当我提出改进方案时，又有人提出否定意见。但究竟怎么做才好，他们也提不出具体的办法。最后就说："想说的我们都已经说了，最后还是你社长决定吧！"

在今年的方针中，我提出了“分店长应有的形象”。其中有这样的语句，“分店内所有的事情都由分店长制定方案，需要社长决断的由社长决断，然后由分店长负责执行”；“向社长报告时，不是问怎么办才好，而是自己提出解决办法，或者拿出A方案和B方案来作比较”。

还有，为了企业的发展，需要提高员工的能力。为此需要做必要的人事调动，这一点大家都达成了共识，但实际要动到自己的某个部下时，又不肯接受。

今年年初，虽有一些反对的声音，我还是提拔了两名员工当部长。有一部分干部认为“他俩能力还不够”。但这俩人顶着压力，在工作中采取了与前任者不同的措施，干得不错。我认为，刚升上一个职位时，也许能力不够，但随着经验不断积累，就能逐步胜任工作，成长为称职的人物。

另外，调动了某位干部的岗位，他本人却误认为被降职了。虽然他本人没有直接对我讲，但降职这个说法传到了我耳朵里。

希望加强与干部的对话和讨论

总公司是一个很小的机构，称为“社长室”。只有我和两名董事加两名工作人员一共五个人，其中一名董事还兼了一家分店的分店

长，因此实际上只有四个人。社长室的作用是负责人事、财务、系统管理以及对分公司提供支援。

但是，有的干部却讽刺社长室的工作人员：“你们很了不起啊！”而当工作人员去分店帮忙时，分店的干部却敬而远之，或者把本来是分店该做的事硬推给社长室。

对于组织的定位和作用，虽然我做过多次说明，在道理上大家都明白，但在感情上往往又接受不了。在公共需求减少、结构性萧条的环境中，为了扭转业绩下滑的趋势，必须开拓新的事业领域，必须迅速转变原有的营销战略。这需要社长和干部们拧成一股绳，果断决策并坚决实施。但这时候，干部中仍有人一味想依赖他人，或者固执己见。我认为这就是企业业绩无法提升的原因。

我并不认为我自己什么都对，我也经常从员工中吸取意见并纠正我的想法。每个人都有各自的想法那是理所当然的，我想应该通过对话和讨论取得一致，把大家的力量在相同的方向凝聚起来。

对于这样的干部，究竟应该怎么做，才能让他们具备作为经营者的主动性和自觉性？

回答

让他们具备与经营者相同的责任感

在你们公司里称为的“分店”，实际上是独立法人。每个分店单独核算，下面有制造也有销售。但是，各个分店长却缺乏“代替你对经营负全部责任”这种自觉性。

我认为问题的核心就在这里。尽管你在强调“委托！委托！委托”给分店长，但我觉得分店长们却并没有明确地意识到这一点。

作为社长，你首先提出基本方针，各分店长再据此制订年度计划。但是因为地区不同，情况有很大的差异。所以各分店在进行单独核算时，首先必须掌握情况：“今年的销售额应该能做这么多”；该地区今年有这几项公共事业，要加强营销活动，获取订单，确定销售目标；同时原材料要用多少，应挤出多少利润等。

各个分店的数字汇总到总公司，你再依据这些数字的总和，确定基本方针。就是说，明年的销售额不是由你决定后再下达到各分公司，而是根据分各个公司上报的数据来决定。

当各分公司的经营计划报上来以后，你又不能照单全收，你必须介入进去，作详细分析。“利润率这么低怎么行呢！”“要支付这么多人工费，这个销售额太少了！”“销售部门得再加把劲！”……，你要对各分公司上报的经营计划做出修正，这是很重要的。

经营项目要进一步细分

现在公共事业减少了，过去利润率还相当可观，现在萧条了。但是，按照你的说法，就是在当前行业低迷的情况下，有的企业仍然可以做出3%的利润。

如果是这样，那么你的企业、各个分公司也应该提高利润率。不管公共事业如何衰退，通过努力取得3%利润率的企业照样存在。我认为你也应该确立目标，达到与那种企业同样的水平。

为了做到这一点，水泥、钢筋等原材料的采购等，都要仔细研究，尽可能节约，否则就挤不出利润。

过去公共事业很多，竞争也不那么激烈，只要采用普通的方法经营，就能获得几个百分点的利润。但是现在因竞相削价，价格下降，竞争极为严酷，要做出利润就不容易了。就是说，现在的利润就那么一丁点，要增加利润该怎么做才好？在这种情况下，经营必须更加精细。

在核算时，首先是销售额的预测，接着是有关经费（材料费、电费等）都要建立详细的预算计划。虽说各分公司都有利润表，但在利润率极低的、严酷的经营环境下，请税务师和会计师做的一般的利润表，科目就分得太粗了。比如电费这一项，就有必要细分为工厂电费和办公室电费。不做详细区分，不彻底节约，就做不出利润。

一般的利润表在中小企业的经营中已很难应用。即使在预算的阶段看来还不错，但把实际使用的经费一汇总，预定的利润却跑掉了。因此要把费用项目详细划分，这样就可以看清楚是哪个项目出了问题。

你要自己思考、自己实践

例如，与建立计划时相比，销售价格下跌了。这时候，与此相应，怎么削减经费变得更加紧要。当然，水泥、钢筋等各种材料的价格，并不是只要谈判交涉就能顺利降下来的。

但是看到不断下降的卖价，必须采取措施，否则就会出现严重的亏损。这时候，有没有责任感强烈、能够迅速采取补救措施的分店长就非常关键。缺乏这样的人，公司经营就难以为继。

你强调：“分店内所有的事情都由分店长制定方案，需要社长决断的由社长决断，然后由分店长负责执行”；“向社长报告时，不是问怎么办才好，而是自己提出解决办法，或者拿出A方案和B方案来作比较”分店长要有这样的工作态度。

但是，“这样做才好！”“这么做，你们认为如何？”这类方案不是由下面的人提出，而是由你提出。你要想出好办法，你要去实行。什么都要等待下面人的提案，那就晚了。

你们公司有许多好的混凝土产品，通过什么渠道、用什么方法销售？你们要动脑筋、想办法。比如，销量或许不多，有利用星期天做木工活的店铺，他们会卖一些家庭菜园用的有图案的混凝土制品，分店长可和销售员一起去推销；有的家庭想用水泥预制板砌自家的围墙，等等。这些都是商机，不能总是等客上门，而是要在自己的产品上下工夫并主动推销。

价格也一样。为了维持原来的价格，需要想什么办法呢？你和分店长们必须承担全部责任、拼死努力，否则在严酷的环境中将无法生存下去。

让分店长负责，支持他们

在向干部员工委让权利之前，首先要让他们负起责任。对于负有责任的分店长，社长要亲自赶去支持。

从客户那里获取订单，按客户要求制作，然后卖出。这种性质的工作，要求极为细致。像过去那样，按规格生产出产品，然后等客上门。这样的生意方式已经行不通了。

问题是：各个分店的分店长在经营中是不是真正负起了责任？

其次，在一个分店内部也划分独立核算的单位。制造部门作为一个独立核算单位，千方百计削减经费、挤出利润；销售部门也是一个

核算单位，要尽量提高效率、获取订单。通过独立核算，让制造和销售都负起各自的责任。

当然，分店长要对分店整体负责。在分店长之下再安排制造和销售负责人，他们都必须是对经营具备自觉性的人。同时对于这些承担责任的人，必须让他们学习和掌握正确的哲学和思维方式。

还有，为了避免所谓降职不降职的误解，所有的经营情况都要公开，让全体员工都知道。

在不了解经营实际情况的背景下，你要他负责任，那是不可能的。所谓“玻璃般透明的经营”，就是把经营状况向员工们公开，目的就是要让全体员工共同负起责任。不是要员工围绕着社长工作，而是要他们自觉地意识到：“既然已经委托给我们干了，我们就要履行责任。”

你们公司的情况是，分店的员工人数都在40人左右，各分店的市场情况都不相同。我认为，在这种情况下，经营还是比较容易的。问题是：怎样才能让各个分店中具备经营者意识又具备责任感的人脱颖而出。

分店长具备了经营者意识，那么，自己越是辛苦，就越希望出现同自己想法一样的、拼命工作的部下。缺乏同心协力的员工，组织就

无法正常运转。因此分店长不但自己要学习哲学，而且要向部下传授哲学，努力培养与自己齐心协力工作的员工。

怎样才能使数字管理在意识改革中发挥作用

存在抵制变革的董事及员工

我们公司属于婚庆行业。主要商品是：在日本国内和海外举办结婚典礼，生产和销售婚纱，出租结婚礼服，新婚旅行服务，等等。在婚庆这一专门领域内谋求多元化。

我们还做婚后的跟踪服务，比如为小孩满月后参拜神社做服务，为小孩三岁、五岁、七岁时的参拜活动做服务。现在的主要业务是在海外举办婚礼。预计这项事业今后的发展前景很好，所以准备下大力气投入。

那么，有关公司的组织方面，我想提三个问题。

第一个问题："在这个变革的时代，为了创办新事业并让它走上轨道，应该采用什么样的组织形式？或者说应该怎么去思考权利委任和责任分担之间的平衡问题？"

婚庆行业处在巨大的变革期中。在昭和年代（1989年前）日本的结婚仪式全国一致，只有一种形式。进入平成年代（1989年后），人们的价值观发生了极大的变化。这个时代的婚礼形式多种多样，可谓"十人十色"，包括简朴的婚礼乃至不举办婚礼。我们公司从创业时开始，生意一直就是出租结婚礼服。后来预见到了婚庆市场的变化，

才开始着力于事业的多元化和国际化。今后，还要在这方面加快速度，继续推进。

然而，一直到今天，还有一部分老员工和董事，他们的意识仍然停留在“礼服出租店”那个阶段。没办法，只好由我和现场的负责人站在第一线摇旗呐喊。我想，今后一段时间内，我还得在前面挥旗，但不能老是这么下去。意识改革究竟怎么进行，权利委让和责任分担之间怎么平衡才好？我感到很烦恼。

因人才不足，阿米巴经营进展不顺利

第二个问题：“为了培养有计划意识，并按计划经营事业的部门经营者，应该注意什么？”

人们常说经营要靠人、财、物和信息。但我认为，这些经营资源的有效运用靠的是人，人才是一切的关键。从这个观点出发，从二十多年前开始，我们就在应届毕业生中招聘人才，但重点放在了营销部门。因为我自己在管理方面比较弱，所以对管理部门重视不够，人才配置不足。

但是，现在集团公司的会计要求合并结算，因此必须加强管理部门，同时在利润方面的压力也很大。虽然在削减成本、提高毛利率等方面采取了一些措施，但在水费、电费、办公费以及电话费等经费的削减方面进展不顺利。各个部门还没有培养起降低经费的意识。

另外，公司派到海外的优秀人才，因为自主决策的空间比较大，他们的工作很有生气，进步也很大。人才有往海外集中的倾向，国内受到影响，感到人才不足。我们认识到人才的早期培养很重要，现在正在加大力度。

核算意识薄弱

第三个问题：公司引进阿米巴经营和单位时间核算制度已经好几年了，但“员工主动削减经费”，这一点却还没有做到。怎样才能做到这一点？请教给我们指导员工的方法。

我们公司每年年初都召开经营方针发表会，在会上，每个部门都发表自己部门的年度计划（master plan）。为了实现计划，设定了每个人的目标、任务和应发挥的作用。同时每个月月初的核算会议、半个月一次的店长会议、一季度一次的总结会议都如期举行，会议的目的都是确认年度计划的进展情况。

作为社长，这样的会议每次我都出席，并作指导。但是，随着店铺数量的增加，我一个人要管理所有的事情变得越来越困难，因此，引进了执行董事的制度，构建经营战略，明确具体的管理责任，加快决策速度，以期提高经营的效率。

但是，各部门的管理者缺乏无论如何都要实现计划的强烈愿望。即使达成计划也偏向于达成销售计划，对于人工费、各种经费的控

制，以及如何确保利润，却重视不够。

在这种情况下，要让大家主动去提升业绩，营造主人翁意识，明确公司的责任体制，有哪些要点必须注意？

回答

彻底追究核算的结果，培养经营者意识

寻找自己的分身

你的问题用一句话来说就是：“具备经营者意识的员工太少，怎样才能培养出这样的人才？请教给我具体的方法。”同时你还问：有没有什么方法可以把人才提前培养好。先回答你：并不存在想象中的、称心如意的培养人才的方法。

我创建公司时，最困难、最烦心的也是这个问题。我每天都在思考，希望出现和我有相同责任感的、拼命守护公司的、有经营者意识的人。

过去的京瓷公司里没有这样的人才。这项工作想委托他干；那项工作责任重大，想请他来做；但是具有领导魅力、能力又胜任的人才，实在很难找到。

用日本象棋打比方，想要“金将”这个棋子，但在中小企业里很难有这样的优秀人才。于是退而求其次，有“步兵”也行。让“步兵”深入敌营，就能“成金”，就能变得强大起来。所以至少能有“步兵”，让他做各种事，让他积累经验，让他变成“金将”。头脑里这么想当然是可以的，但实际上在企业里，连这样的“步兵”也相当缺乏。

你所说的情况，同我所遭遇的经历完全一样，所以我深切地感受到了你的烦恼。

我曾经希望我能够成为“孙悟空”。

像孙悟空一样，只要拔毛轻轻一吹，同我一样能力的人就会一个一个冒出来，那就可以做许许多多的事情。听起来好像是笑话，但我内心曾经拼命祈求：“神啊！请赐予我孙悟空那种神奇的力量吧！”

这样的烦恼，不仅你有，只要是经营者，大家都品尝过。

既要委托又要追究

培养人才这件事同组织架构之间有紧密的关联。阿米巴经营中的核算意识也一样，也同组织结构有密切的关系。因为在实施阿米巴经营时，“建立什么样的组织”是成败的关键。

在你的公司里，引进了阿米巴经营中的核算管理方式，组织主要划分成国内和海外两块，各个店铺独立核算，店长对店内的核算负全部责任，就是说店长就是事业部长。

但是在你的公司里，店长缺乏必要的核算意识。“公司在海外的现地法人，因为自主决策的空间比较大，他们的工作很有生气，人才辈出。但在国内却培养不出人才。”

国内人才培养不出，恐怕是因为你在各方面干涉太多的缘故吧。对海外你会说：“你们要独立核算，要把公司办好，不允许亏本。”因为鞭长莫及，只能把经营委托给店长。店长感到责任重大，就会拼命努力守护公司。这就有助于人才的成长，结果经营很出色，业务发展也很快。

国内也应这样，总部只要决定大原则，维护好这些原则，其他就交给店长们去做。然后，每个月都要依据计划追究实绩。重视追究这个环节，才是有效的阿米巴经营。所以，对国内的店长，在委托的基础上要追究，“出现赤字不能允许！”又委托又追究，这样才能更好地培养人才。

关键是能够培养出几个具有责任感和危机感的人

你还说：有一部分老员工和董事，他们的意识仍然停留在“礼服出租店”那个阶段。没办法，只好由你和现场的负责人站在第一线摇

旗呐喊。就是说，一部分老员工和董事已无法依靠，迫不得已，你只能带领下面的人一起干。

一直到最近，我也是这种情况。对于那些说了也不听的干部，无法依靠的干部，我会说：“算了，你不干就不干吧！”我会对下面的人说：“我同你一起干！”我亲自出马，不用那些靠不住的干部，而是用下面的人，直接和我一起干。即使打乱了组织，我还是经常这么做。

但是，问题不能到此为止。如果我是你的话，与下面的人一起干，几个月以后，我会让上面的干部下台，把和我一起奋斗的年轻人提上来，让他们当店长。

与经营者有相同意识的人，就是说，对经营具有相同程度的责任感、危机感的人，这样的人你究竟能培养出几位，这决定了经营的成败。所以，不能把缺乏责任感的人放在干部的位置上，特别是导入阿米巴经营、要求店长进行独立核算时，更是如此。

所以，我认为，不仅是干部本人的问题，你追究的方式和力度不够也是问题。“如果连续几个月亏损，就不能当店长！”只有采取这种严厉的态度，才能催生出干部的责任感和危机感。

把经费项目细分化，通过工作培养人才

“经费削减进展不顺利，各个部门还缺乏这方面的意识。怎样才能让他们主动去削减经费？请教具体的指导方法。”这是你的提问。

在阿米巴经营的核算管理中，要把相对于销售额的经费详细列出，从两者的差额中，算出单位时间的附加值，或者利润。它是这么一个体系。比如，在婚庆行业，卖出商品的销售额（即举办婚礼），出租婚纱礼服的销售额，与这两者分别对应的经费要一一列出。但是，电费、电话费等因为难以算清，就采取摊派的方式。这就是问题。这就不能称之为阿米巴经营，这是“盖浇饭式的笼统账”。

首先是销售额，然后是针对这个销售额的经费项目，必须进行细分。不是按照普通的利润表的会计科目划分，而是要进行更详细的分割，使得实际经营分店的人能够看清楚经营的真实状态。为此，哪怕是公共经费的分摊，究竟应该按照人头来分摊，还是按照办公面积来分摊，要认真研究，尽量采取符合实际情况的方式。例如电话费，各个部门用了多少，要想办法弄清楚。把经费项目细分，这是阿米巴经营最重要的一点。

还有，比如在宾馆举办婚礼，有销售额就是收入。这笔花费多少，那笔花费多少，经费就出来了。如果弄明白这是在哪个月哪一天哪个时候举办婚礼所花的费用，那么，每一次婚礼就能单独核算。看到详细划分的数字，就可以追究具体担当者的责任。

“这一项上，你怎么花了这么多钱？”

“不，这不是我做的，是托A先生办的。”

于是把A先生叫来。

“费用为什么花这么多？”

“确实，费用超过了预算。”

这时候，就要不厌其烦地进行严格的教育。同时，究竟在哪个问题上账算不过来，因而亏损了，领导者也好，担当者也好，都要搞得一清二楚。

所谓教育就是“在实战中训练”（on the job training）。

详细划分科目，是阿米巴经营的要诀

我在构建阿米巴经营的管理体制时，京瓷还是一个小企业。

把精密陶瓷的原料调好，使用这种原料，让它成型，然后烧制，然后精加工，经检验以后出货。从原料部门开始，把后面各道工序都划分成部门，进行独立核算。

在原料部门，将多种原料混合，放进碾磨机里粉碎，进行调制。调制好的原料卖给成型部门。最初的原料增加到10种、20种时，因为

价格全都不同，再加上调配的方法不同，成本都不一样。费工夫的活，所需要的时间和人工费也会增加，所以卖价是变化的。

调制完的原料卖给成型部门的时候，数量是几吨，使用的原材料的价格是多少，碾磨机所花的电费是多少，等等，所花费的时间和经费都要详细记录。这样做，就可以算出原料部门有多少利润。

如果把这些费用都混在一起的话，正常的时候没有问题。但是，在工作中有时候难免发生错误。比如在配制原料时，把配制的品种或配制量搞错了，那么这种原料就完全不能使用了。这时候，如果有详细的记录，那么是“哪一个部门的哪个人在什么原料上搞错了？”就能这样去追究，在追究过程中把人培养起来。

成型部门最初全部算统账，后来因为成型的品种越来越多，就要求分品种独立核算。销售额的分类要详细，与之对应的经费项目也要详细列出。这样的科目划分就是阿米巴经营的要诀。

要让所有的员工都能看懂

这样做出来的独特的利润表，合乎逻辑，科目划分非常清晰。这个月销售额是多少、原材料花费多少等，全部的计算科目都要列出。

这样的话，员工们就会知道，自己部门的收支核算为什么不好，必须削减哪些费用。为了让在第一线工作的所有员工都能明白，所以

计算的科目不论大小，都要毫无遗漏地列出来，这是非常重要的。

自己部门没有使用的费用，比如，水费等突然增加了，弄清了原因，那是别的部门在公司花园里浇水所用，那就是和自己的部门无关的费用。

经费项目明确分类后，“你们部门的水费、电费花这么多，是花在哪儿了？”就可以这样去追究，被追究了，才会产生节约的意识。

在阿米巴经营中，不是一般性号召，比如“走廊里不用的电灯要关掉！”“要节约用水！”不用这种抽象的语言。而是不论大小，把所有的费用项目划分清楚，全部列出来，然后针对每个项目采取行动，并将行动的结果公开，让大家都知道。这样做，员工们对经营才会产生兴趣，才会主动去削减经费。

具备经营者的责任感和危机感，自己主动去削减经费，这种意识只有通过这样的机制才能形成。如果你真心想要培养人才，就必须追究他工作的结果。或许严厉，但一定程度上赏罚必须分明。对于既不努力，又缺乏责任心的人，只能调离。

业务扩大时要提升利润率

最后我补充一点，这也很重要。

你们把婚庆事业在销售上做到了很大的规模，但我希望你们还要进一步提高利润率。当然你们现在已经是一个很优秀的公司了，但我总是强调“税前利润率最低要达到10%”。

包括海外在内，你们正在进行快速的业务扩展，要是利润率不高，进展一定不会顺利。这是因为事业扩大需要资金。在利润率低于10%的情况下，扩展海外的业务是相当危险的。

首先要提升各部门的收益性。如果利润率达到10%，就可以进一步去扩展业务了。

怎样将哲学渗透到各层领导中去

为了把众多部下凝聚起来

要让公司团结一心，我认为干部掌握经营哲学（philosopher）是非常重要的。但是看一看整个公司，有些部和科的领导者仍然没有掌握哲学，没有把哲学当作自己的信念，当作行动的指针。

如果部下人数不多，只有二三十人，那么，部、科长或许还能掌控。但是人数越是增加，组织的运行就变得越加困难。

这时候，这些领导者是否掌握哲学就显得更加重要。如果不掌握哲学，判断基准就会动摇，自己缺乏主见，就会被周围人的意见所左右，变成一个只会调和妥协的人。

干部们学了经营哲学却没能掌握，怎么做才能将哲学渗透到这样的干部中去？

回答

珍视对哲学产生共鸣、默默努力的人

与自己的思维方式相同的人找不到

要凝聚公司的力量，就需要有志同道合的干部，为此，你一直致力于哲学共有。但是，究竟有多少干部能够真正理解哲学呢？你感到

困惑。

我也有这样的烦恼。实际上，几十个干部中，真正掌握哲学的人，只要有一个，或许就算不错了。“社长的想法我懂，我会跟着社长干！”嘴上这么说，心底里其实并不明白。这种人占多数。即使是10年、20年在一起同甘共苦的战友，真正理解的可能性仍然不高。

从京瓷创业开始就跟我共事的几位干部，曾同我一起外出旅游，是属于私人性质的旅游。过去，我同他们虽然是社长和部下的关系，但年龄上他们也只比我小三四岁。跟他们一起旅游，让我重新明白了一些事情。本来我认为，跟我一起工作了几十年，与我距离最近的这些人，对我的哲学、我的观点都很清楚，都很理解。但实际上却并非如此。

一同旅游时，我对一位老干部这么说：“你从那个时候起就有轻率的毛病，至今未改。确实，你性格开朗，这一点同我投合。但因为慎重不够，做事业就有危险。对此我有担心，所以大事情就不敢委托你做。”

因为工作中我经常对他发火，所以他心中也积有若干不满。

“稻盛先生，你从年轻时起就非常严厉，老是冲我发怒。但是人生有一点失败有什么关系呢。正因为有失败，人生才有意思，也才会有快乐。”

“对于你个人而言，不在乎失败似乎轻松有趣。但对于一个拥有几千名员工的企业负责人来说，因相扑中的所谓‘勇足’[1]，导致失败，让公司破产，是不允许的。在你看来并不那么有趣、那么快乐的事情，也必须极其认真地去应对。因为你从年轻时开始，就认为有点‘勇足’无所谓，人生反而有意思。因为你是这样的人，所以责任重大的事情不敢让你做。”

我这么说，他感到很惊奇：“唉！是这样吗？”

把自己的哲学——我是按这样的人生观做事的——反反复复地向干部们阐述。即使这么做，能达到跟自己思想水平相同的干部还是极少极少。

因此，即使干部在经营哲学上达不到那么高的水平，只要他们说：“社长的想法真棒，我认同、我喜欢，我愿意跟着社长干！”只要他们认真努力，那么就要爱护他们，教育培养他们，增加像他们这样的干部。除此之外，没有其他解决的办法。

真正可靠的，是那些埋头苦干的人

但是，说这种话的人中间，也有口是心非的。

“社长的想法，我非常理解！”说这话的人口气相当诚恳，因为当经营者很孤独、很苦恼，所以听到他能认同自己，心里真的很高

兴。尤其在喝酒时听到这些话，更是特别开心。“真的理解了，那太好了！来喝一杯！”于是同他干杯。同时心想：“这样的粉丝，一旦公司碰到危难，他一定会铁了心、拼命跟着我干。”但就是这种人，稍不如意就轻易地辞职而去了。

根据我的经验，嘴上说得好听的人往往靠不住，真正可靠的，是那些默默工作、埋头苦干的人。

[1] 把对方推到赛场边缘，眼看就要胜利，但因用力过猛，自己的脚先出线因而输了。

第3章　具备前瞻性，磨炼发挥强项

愿景引导个人的努力方向，如要调动员工的积极性，必须使其看清公司的前进方向和目标，激发他们从不同的方向努力，众志成城，不断创新。

如何应对可能发生的环境变化

对现在从事的中间流通业，感觉已到了极限，开始参与观光事业。请允许我就“应该如何应对环境变化”提出问题。

我们公司是我父亲创建的。当初做糕点批发生意。因处于第二次世界大战后的复兴期，国民还穷困，很少吃到甜点心，所以糕点很受欢迎，公司也发展得不错。但随着日本人生活逐步富裕，糕点供过于求，事业发展的前景出现了阴影。

于是，把事业发展到旅游观光土特产领域，公司把经营的重心转移到了以糕点为中心的土特产批发行业。在1965~1985年，日本出现了旅游观光的热潮，土特产品卖得非常好，特别是研修旅游和员工旅游的市场很大，加上新干线（高速铁路）和高速公路的拓展，我们公司一帆风顺，业绩一路上扬。

1985年初开始，各地兴建主题公园，观光旅游事业一片景气，也没有什么价格竞争，我们置身于十分优越的商业环境之中。当我从营销员走上社长岗位时，那一年的销售利润创造了历史纪录，投入市场的新产品非常畅销。

但是，当创业者、就是我当会长的父亲过世之后，销售额和利润就逐年下降。其背景是：百元商店（无论什么商品都只卖100日元）等

廉价商品抬头，同时研修旅游等团队观光也明显减少，一般性旅游观光变成家常便饭，人们买土特产的兴趣大大降低，这些因素都影响了我们公司的经营。

在我就任社长之前，我已经感觉到中间流通业（批发行业）发展遇到了瓶颈。我考虑朝着行业的上游或下游发展，或向上下游两端移动。于是我开设了“观光农园”。在观光农园里客人可以自己采食草莓，里面还设置了餐厅和商店。基于追求货真价实、以稀为贵的客人正在增加，为了吸引他们，我想，首先打造观光区域，然后再做出真价实货的产品。

但是，一方面我不懂农业，另一方面我独立经营的能力尚差，我考虑在不久的将来，将观光农园变成农业法人，对搞活农业做出贡献。农业是地区产业的核心。

目标是发展现有事业，还是开辟新事业

我的问题有三个。

第一个问题："应该致力于现有事业的发展，还是准备开辟新的事业？"

现在观光事业形势严峻。这个行业的领头羊旅游代理店都在重组之中。各地的温泉设施、大规模主题公园设施处在恶性循环中，需要的投资金额巨大，但客人却有减少的趋向。客人需求变化之快，令人难以置信。

在这种经营环境发生巨大变化的情势下，究竟是以本行本业为中心来发展事业呢，还是果断挑战新事业，将现有资源用到与旅游事业无关的不同行业中去呢？我举棋不定。

第二个问题："在转向新事业时，员工的问题怎么处理？"

在向新事业转变的时候，即使向员工们作了充分的解释，但是根据以往的经历和实绩，员工不会100%都愿意参与新事业。当有人不赞同公司新的方针时，公司应该怎么办？即使让他们辞职，也要坚持新的方针；还是迁就他们，对希望在原有事业中工作的员工采取妥协态度？我感到很困惑。

第三个问题：“作为经营手法之一，可以加盟专营事业。对这种选择您怎么看？”我现在不能袖手坐等，我调查了参与各种事业的可能性，其中之一就是加盟专营事业。

但是，所谓专营事业，是别人创造的商业模式，用支付加盟费和专利费的形式购买这个模式，其中不但包括技术诀窍，而且包括专营企业的经营理念。如果经营理念或者经营哲学也要从别的企业购买，我不免踌躇。

参与专营事业的可能性，还有如果参与，要有怎样的精神准备，也希望给予指导。

回答

从多方面、多角度进行摸索，付出不同寻常的努力

开创事业相当于挖掘矿山

你提出的是非常困难的问题。你继承了旅游业土特产的批发事业。在旅游业兴旺的年代，经营得很顺利，但现在观光旅游行业不断衰退，在这种情况下该怎么办？

持续专注于一项事业，不懈努力，结果从这项事业中开拓出一个巨大的市场，这种情况是有的。创办事业犹如挖掘矿山。

比如，在某个地区开设了一家百元商店（100日元），然后按这种模式向全国推广，做成了销售额几百亿、几千亿日元规模的事业。

但是，并不是所有的事业都能如此一帆风顺。

比如，A先生和B先生同时开始挖煤。A先生挖呀挖呀就发现了大矿脉，不久就建立了煤矿矿山。但是，B先生同样努力挖，开始时也挖到了一点煤，但再挖下去却见不到矿脉。与此相同，由于行业的差异，也存在着有无“矿脉”的问题。

就是说，既有像百元商店一样，挖下去就会发现大型矿脉的行业，也有像你经营的旅游土特产批发事业，只能在某个特定地区展开，或者随着时代的变迁，“矿脉”会消失的行业。

这不是说行业有什么好坏。但事实上存在着两种行业，一种是只要努力，矿脉便源源不断出现的行业；另一种是不管如何努力去挖，只能挖出砂土的行业。就是说，有运气好坏的问题。

那么，该怎么办才好呢？下面来回答这个问题。

创业时的京瓷也有这个问题

京瓷公司所做的事业，性质同你的行业一样。精密陶瓷是从来没人干过的、全新的一种烧结物。我用这种材料开发出了可用于电子工业的特殊产品。

但是，这种产品却没有理想的市场。最初采用的，只有松下电子工业一家。当时适逢电视机开始普及，这种产品作为绝缘材料被用到了显像管中。但市场只此一家。因为买家是松下，不愁付款，所以我就拼命干活，专注于这项工作。实际上，京瓷刚开张的时候，全体员工的吃饭问题，就靠松下一家客户对这一种产品的订单。松下的订单不断增加，我们满怀喜悦拼命生产。托松下的福，我们在创业第一年就实现了10%的销售利润率。

但是，我虽然不知道在什么时候松下突然会说：“这个产品我们已经不需要了。”然而，我的头脑里却一直存有这种担忧。

松下电视机显像管的绝缘材料，是在与松下技术合作的荷兰飞利浦公司的指导下做出来的，同样的技术，飞利浦公司当然也具备。如果京瓷不努力的话，松下或许就会说：“我们不从你们那里买了，从飞利浦进口就行了。”这样的话，因为我们只有这一种产品，企业就会因没活干而很快破产。

虽然处在这种境地，但如果一方面干着松下的活，同时又跑到东芝和日立去讨活干：“能不能给我们这方面的订单。”这感觉上似乎背叛了松下。松下可能会这么说：“你们对松下讲道义吗？活都是松下给的，你们也赚钱不少，现在又跑去松下的竞争对手东芝、日立那里推销，这像话吗？”

过了一年之后，松下的采购科长对我说：“稻盛君，你们的产品不必只供我们一家，你们也可以卖到别处去啊！”这位科长的言下之意是：只卖给松下一家，如果京瓷破产了，责任就会怪到松下身上。当然拼命跟着松下干，可以让松下人高兴，但松下要一辈子带着京瓷，那是很够呛的。

“那么，卖给东芝、日立也可以吗？”我抱着惊奇的心情加以确认。“当然可以！”科长讲完后，我迅速去其他公司推销。

但是，当实际跑去推销时，他们却说：“松下用过的东西我们不要。”再没一家买我们的产品。小小的京瓷当时没有名气、没有信用，除了松下外，没有其他厂家愿意使用我们的产品。

必须接二连三做新的事情

在这样的情势中，不久，果然出现了我担心的事态，就是松下真的要说“不要”的那种事态。需要高度技术的精密陶瓷产品可能被廉价的玻璃产品所替代。风闻日本电气玻璃和旭日玻璃这两家大公司已经开始研究开发。

听此消息，我毫不犹豫，立即决定要做玻璃产品。

但是，京瓷没有制造玻璃的设备。夜间，我将原料装进小汽车，从京都开往大阪下町的一个小玻璃厂，夜里借用他们的窑炉，反复进

行各种试验，做出的玻璃产品在天亮前从炉中取出，再装上车运回京都。

开业后刚刚第三年的小企业，拼死努力开发玻璃产品，可以说在千钧一发之际，总算开发出了替代陶瓷的玻璃产品，使订单得以继续。

真的是不容一丝一毫的疏忽，必须迅速地、一个接一个地开发出新产品。

此后，京瓷不断开发出各种新的精密陶瓷材料，并研究如何运用到其他产业。不仅是电子工业和家电产品，而且运用到机械制造领域，不断拓展新的市场。

就是说，每种产品都不是很大的矿脉，开始挖出一点东西，挖下去很快就是砂土，所以必须去找新的矿脉。当然办百元商店也不见得很轻松，但只要付出相应的努力，就会碰上很大的矿脉。但京瓷干的却不是这样的买卖。

我想，绝大多数行业都是如此吧。如果是这样，那么，就必须拼命思考如何接二连三地展开新事业，从而将整个事业拓展。

不断思考从多角度、多方面开展事业

你过去主要从事糕点批发，你说你想开展与旅游相关的别的事业。现有的事业销售额下降，处于亏损状态，想做与观光相关的事情，因此开始做观光农园。

但是，我想你做得并不顺利。正如你所担心的那样，我也感到这件事很棘手。开始的两三年或许还不错，以后客人就不来了。但另一方面，固定费用和人工费用要照样支付，还有维护保养的支出，仅仅提供从事农业作业的人工费用就是不小的负担。

京瓷也一样，刚刚创业就置于严酷的环境之中。如果把全部精力都集中在开始的那一个产品上，公司肯定做不大。必须不断找新的活干，为此，我不断从多角度、多方面思考事业如何拓展。

所谓“多角度”，就是接二连三地开展与本行本业不同的新事业。我们最初做的是显像管中的零部件。当电子行业滑坡时，我们的业绩也会下滑，因此花工夫开发精密机械用的陶瓷零部件，开发新的市场。另外，在汽车的零部件中也用上了我们开发的陶瓷产品。这样，即使眼前某个行业不景气，只要其他行业正常，我们公司的经营就能稳定。

所谓“多方面”，就是市场不限于在日本国内。

在日本市场不好时，美国市场可能不错。因此，产品不仅在日本市场销售，在美国市场也要建立桥头堡。再进一步，在欧洲也要建立

新的桥头堡。这样的话，日本市场不好时美国市场好，相反美国市场不好时日本市场好，企业经营就能保持稳定。

要认识到，拓展新事业需要付出几倍的努力

话虽然这么说，从多角度、多方面展开事业，说起来容易，做起来难。

现在从事的事业，正在与别的企业激烈竞争。与此同时，又要开展新的事业，当然又会有新的竞争对手。竞争对手将百分之百的精力集中于一项事业，我们却要把力量一分为二，只能以1/2的力量去应对竞争对手。

这样开展事业，一开始就能见胜负。在开展两项事业时，必须付出竞争对手双倍的力量，就是要注入百分之二百的力量去对抗。再要出手第三个领域，那就非得夜以继日、拼命努力了。

我在当社长时，曾对干部们这么说：“要让企业获得发展，要让企业经营稳定，多元化是必需的。除了现在做的事业之外，需要不断出手去做新的事业。等到本行业不行的时候再出手新事业，就为之晚矣。”

但这是非常困难的事。不彻底的、半途而废的做法，会导致企业崩溃。看着人家的事业，似乎很赚钱，因此也出手，而一旦失败，就

会带来严重的后遗症。所以在出手新事业之前就要做好相应的精神准备。

另外，做新事业也有竞争对手，他们是百分之百、全力以赴，为了不输给他们，我们就一定要分外努力。自己感觉到身体一分为二、一分为三还是不够用，但必须付出这样的努力。

如果有这种心理准备就可以出手，没有这种程度的觉悟和决心就不要轻易出手。因为弄得不好，本行本业也会遭殃。

“为了企业的发展和稳定，需要多元化，但多元化伴随着风险。没有强烈的斗志，不准备付出极大的努力，就不要做。但是，因为京瓷除此之外没有活路，所以我下定决心，无论如何一定要把多元化事业做成功。”

我就是这样接二连三展开新事业的。

走无路之路

干新的事业，一旦成功就会产生利润。但新的事业即使一时成功，当这一事业衰退时，问题也会接踵而至。考虑到这一点，就要再次出手别的新事业。就这样，兢兢业业、接二连三，不断开发新事业，京瓷公司才有了今天的局面。

大荣的创业者中内先生经营超市，开始时，只是大阪的一家日用品商店，名为“主妇之店——大荣”。后来在日本全国展开，成为销售额超过10000亿日元的、日本最大的零售商店。这是一种行业持续深挖碰到了大矿脉的情形。

还有麦当劳的藤田田先生，从美国获得麦当劳的专营权，开设汉堡包店，利用汉堡包这一个产品就做成了一家上市的大公司。像这样的事业，把一个行业当作主业，集中力量，持续不断，拼命努力，就能保证事业获得发展。

但是，现在你做的事业却不是这样，需要不断地变化，不断地拓展新事业。

我同你一样，做的也是这种类型的事业。但我却因势利导。因为不是集中于一行一业就能保证发展的事业类型，所以我必须接二连三思考产品如何应用到其他领域，用这种方法把事业做大。

为此，我走过了比别人困难数倍的道路。大荣的中内先生走过的道路，开始时或许也是无路之路，但随着向前行进，却遇到了一条铺设好的宽阔的柏油大马路。然而，我走过的路都是泥泞不堪的田间小道，常会滑倒。我走的是一条无路之路。

不愿追随的员工只好辞退

第二个问题：在转向新事业时，员工的问题怎么处理？

员工说："社长，那样的新事业我无法适应，因为迄今为止我干的是这一项。"这时候，是按员工说的方向前进，还是去开展新的事业，哪怕这些员工辞职不干也要坚持。

我不知道你究竟想说什么？

企业经营不能那么从容不迫。既然他说他无法追随你去干新事业，那么只好请他辞职。"哪怕没有一个人追随，我也要干！"社长需要具备这样的勇气和责任感。

这时候，对员工抱一种扭曲的同情心，那就什么也干不成了。

如果缺乏智慧也可加盟专营事业

还有加盟专营事业这条道路可走，这事您怎么看？这个问题放在了第三位。你说自己有志于多元化经营，并一直在寻找新的事业，但总是找不到，所以正在考虑参与专营事业。

你说：专营事业是别人创造的商业模式，用支付加盟费和专利费的形式购买他的模式，其中包括了销售和经营的诀窍。

如果自己缺乏构建新事业的力量，那就应该购买。智慧不够的话，就有必要出钱购买。

加盟别人的专营事业，那就要遵循他们的经营理念。你说你有自己的经营理念，因而多少有些犹豫。你的态度不对。

专营事业成功，或许理念上与我所讲的有若干不同，但是，做成这个事业的人，是用他的理念获得了成功，所以，出钱去买他的模式和理念，并认真学习，是必要的，这样才能成功。

专营事业既有成功的实例，又教你成功的窍门。如果你缺乏智慧，我认为，加盟专营事业也不失为一个重要的选择。

不过，“究竟是什么样的专营事业”这一点很重要。听说在专营事业当中，有只想靠加盟费和专利费发财的、性质恶劣的所谓专营事业。实际上并没有做成什么大事业，也没有什么了不起的诀窍和技术，却想通过推销获利，对这样的人要引起警惕。

所以，若想参与专营事业，就要去看看已经加盟的公司，看这个事业前景如何？作为一项事业，它有没有吸引人的美妙之处？这些需要进行调查。还有，传授这项专营事业的人具备何种人格，可以进行采访。如果确认此人不错，可以与他携手合作。这时我想就可以决定加盟了。

在主业不景气时，如何开启新事业

我们公司经营液压设备，现在正在非常萧条的境况中推进事业。“在萧条中如何向新事业转型？”我想围绕这个主题提出问题。不是谋求事业的多元化，而是主业已经完全陷入结构性萧条，今后公司运行上，必须要向新事业转变。我从这一角度提问。

我们公司创建于20世纪60年代，从事液压设备的设计制造。当时整个日本处于高增长期，作为造船和钢铁设备的动力来源，液压装置也很受注目，随着与重工业有关的设备投资的增加，我们虽不张扬，但业务开展十分顺畅。

液压技术作为控制装置及动力源，广泛应用于建筑车辆、吊车、船舶设备、冲压机等机器设备。我们的日常业务，就是按照制造机械设备的客户的具体要求，提出计划并报价，然后设计、制造。客户的要求各不相同，“一品一样”的订单方式是主流。虽然麻烦，但我们已经得心应手。

但是，随着经济泡沫的破灭，大型设备的订单迅速减少，竞争日趋激烈，特别是价格竞争白热化，不少订单的价格甚至低于成本。销售额、利润率大幅下降，跌入了谷底。

在这个过程中，当我们探索开发新产品的时候，偶然遇上了一位正在研究“光触媒”的大学老师。通过交谈，我们达成了“产、学携手”共同制造应用光触媒技术的新的设备装置。

在这里我简单说明一下光触媒技术。当用紫外线照射氧化钛这种物质时，在其表面会产生活性氧，由此可以分解有毒气体，分解造成恶臭的化学物质。运用这项技术，可以杀死在食品制造中产生的大肠杆菌等病原菌；可以防止医院等房屋内发生的感染扩散；可以分解香蕉水、甲苯等有机溶剂在气化时产生的有害物质；可以分解引起特应性反应等过敏反应的建筑材料中的有害物质。

此后我们孜孜不倦、刻苦钻研，开发出了应用这项技术的光触媒过滤器，做出了装有这种过滤器的产品。

因主业萧条，办新事业缺乏资金

光触媒技术登台亮相，令人瞩目。在这方面日本技术世界领先。因为目的在于改善环境，所以我坚信这个产业前景光明。举一个例子，它在家用空气净化器和空调中都已经应用，有名的空调机企业大多已经参与，市场也正在扩大。

不过，为了避开同大企业竞争，我们考虑主要开发业务用、产业用的设备，准备在环境净化装置市场上决胜负。我公司开发的过滤器，包括正在市场销售的以及还在研究之中的，在我们公司研究所的

实验结果中，显示出性能最佳，同时也获得了某大型空调企业的好评，要求我们尽快商品化。

以此为契机，为了摆脱单纯的研究状态，我们正在征集共同出资者。但如果有大企业出资，又担心我们的技术会一股脑儿让他们拿走。当然还可以募集风险投资，但是，同我们做生意的一家中国台湾企业，后来却被风险投资商夺走了。同样的命运或许会重演，我们有诸多担忧。

我们的资本很少，究竟用什么方法来启动这项事业，大资本也瞄准的新事业，我们参与进去合适吗？

大的问题是，因为主业液压设备的订单急剧下降，企业腾不出资金投向新事业。迄今为止，虽然接受了许多公共扶持金，但远远不够用。当然，作为筹措资金的方法，也在探讨与商社共同出资另设公司的办法。包括市场开发在内，与商社结盟的办法究竟好不好？签订合同时该注意的要点是什么？

另外，还有一个员工高龄化的问题。公司的体制恐怕不适应新事业的开拓。公司创建已有几十年的历史，在适应风险企业培养制度和接受补助金制度方面也有难度，这也是事实。

回答

应该致力于主业

疏忽了在主业扩展方面的努力，欠下了账

提出这个问题表明你们遭遇到了非常困难的状况。

一开头你就说：“不是谋求事业的多元化，而是主业已经完全陷入结构性萧条，今后公司运行上，必须要向新事业转变。”

但是，多元化，也就是启动新事业时，重要的是应用自己拿手的技术去拓展，不能与主业毫不搭界，就是说，不能去做自己不擅长的事。

你们的主业是液压装置，在大的方面，比如可以用在汽车挖掘机上，小小的汽缸液压装置可以产生巨大的力量。设计出这种液压机械的心脏部位，接受客户的订货。客户提出：“我们需要尺寸如此大小、能够承受如此大小压力的液压装置。”根据客户要求进行设计，做出产品，装进生产用的机器上。对于客户来说，你们公司的存在非常可贵，不可或缺。

还有，你们一定具备长期以来积累的专业技术——金属加工，制造液压装置的技术诀窍，以及相关的许多知识。因此，如能在创业以来积累的技术的延长线上拓展的话，我想在主业的周围可以形成若干的事业。

遗憾的是你们没做这方面的努力。所以直到出现结构性萧条、陷于亏损时，才意识到“这样下去可不行，必须开拓新事业，为了企业的生存，必须有所作为”。然后，偶然认识了研究光触媒的大学老师，决定支援这位老师的研究。

由此可见，你们是一错再错。不该去做离主业太远的事业，但你们却做了。本来应把主业做得更强，你们却没能做到。现在又去做危险的、离主业很远的事，所以遭遇到双重的困难局面。

本来，至少要在主业上做出10%的利润，比如销售额是5亿日元，利润做出5000万日元，就能养活包括技术人员在内的15~20名员工。

有了这个基础，就可以对员工们说：“对不起，从现在开始我要去搞光触媒，在公司现有资金中拿出2000万日元。拜托你们把主业守住。”然后你再去做你的新事业。

即使失败了，也就损失了2000万日元，你还可以逃回来，因为自己的中心城堡依然坚固。

然而，中心城堡成了无根之草。主动出击自然不错，但一旦攻击失败，回来时却发现城堡已经陷落，自己的城堡已被敌军占领，还在着火燃烧。这样的出击没有意义。现在你很想出击，但自己城堡内部很不稳定，想出去也出不去。所以我说你面临的状况非常严峻。

创造技术、产品、市场：挡在前面的三重壁障

迄今为止我做过各种各样的事情，开发新技术、推进多元化有三大困难，就是“创造技术”、“创造商品”、“创造市场”。也就是说必须创造出过去没有的技术、商品和市场。

比如，我在创立绿色月牙宝石事业时（京瓷原创的再结晶宝石），首先是利用天然原料，开发出了制造祖母绿等宝石的结晶“技术”。但是不管开发了多么新颖的技术，光靠技术，事业还不能顺利开展。为了销售，还必须开发出商品，比如宝石饰品、戒指、垂饰、项链等。

但是，在市场上，有专门的宝石、饰品的款式设计师，大多数人都喜欢他们设计的东西，不是他们设计的款式就卖不好。客人很挑剔，并不是谁设计的东西都能卖掉。所以创造商品并不那么简单。

更何况，这是人造宝石，即使强调“这与天然宝石没有任何区别”，别人还会反驳“宝石如非天然便没有价值”。所以有了技术、有了商品，却没有“市场”，市场必须由自己创造。

单单技术开发就是一件非常困难的事，开发成功后还必须把它商品化，这也是难事。当已经做成了商品，如果没有市场的话，就必须创造市场。

当我做出绿宝石之后

讲一讲我做出了绿宝石时的一段逸话。

开始时绿宝石的颗粒非常小，大的怎么也做不出来。但随着研究的持续深入，小的绿宝石一点一点长大，做出了边长五六毫米的方形宝石。我非常兴奋，用包药的纸包了四颗，拿去给当时华戈尔的会长塚本幸一先生看。

我们俩人盘腿而坐，谈起了开发绿宝石的话题。

“这次我把绿宝石开发出来了，塚本先生，请你看看。”

“哎！这真是你做的吗？好！真的很漂亮，这可了不起啦！你做电子工业用的零部件崭露头角，让周围的人吃惊不小。现在又做出了这么高贵的东西，你是要把女人的心也夺走吧！真不得了，太成功啦！”

做到五毫米大的绿宝石花了8年时间，用了三个年轻的技术员，也投入了相当多的资金。因为受到了塚本会长的赞赏，我心情十分舒畅。并趁势把它做成了若干商品，但一旦想要销售，却没有市场，只能拿着商品到各处的商店去询问。

每当默不作声让对方看时，他们都会说“是极品，我马上用现金买”，但我一说是我们做的东西，他们即刻就说“那不要”！

我们也曾拿去美国Beverly Hills的高级住宅区的珠宝店。因为在天然宝石中没有这么高品位的绿宝石，所以犹太珠宝商一看就如获至宝，马上表示可用现金购买。但当他们得知这是我们人造的东西，立即大失所望，都说不要。我们没作说明时，他们都以为是天然宝石。

市场开拓的历程

凭着一个科技工作者的良心，当然不能靠谎言来推销。但一说真话，一说是我们做出来，就卖不成。好不容易走到这一步，当然不能放弃，经过反复思考，决定将这种宝石定名为“绿色月牙”，正式发售。

发售仪式在京都的宾馆举行，将客人们请来并举办了宴会。发表贺词的是早先赞赏过我的塚本会长。“终于要正式发售了，塚本先生，请您作为来宾代表致词行吗？”在我的请求之下，塚本会长爽快应诺。

不料，原以为会将我褒奖一番的塚本会长一开口就说：“稻盛君做了一件多余的、没有意义的事，我正在为他担心着呢！”接着又说：“我刚看到他的绿宝石时，着实吃了一惊，并称赞了他。但后来把稻盛借我的宝石给熟悉的女士们看，十人中有九人说‘这个东西谁会买啊’！”

据塚本会长介绍，与他熟悉的女士们这么说："因为不是天然宝石，是人工宝石，价格大概会很便宜吧。那样的话，我花了几百万日元买的天然宝石的价值不就下跌了吗？对干这种事的人，我连杀他的心都有。"

塚本会长又说："稻盛君，可没人为你的命担保呵。所以我才说不要做多余的事嘛。"

把客人们请来，召开一个"绿色月牙"销售发布宴会，却来了这么一篇贺词，真把我气得够呛。

另外，最初我们去各大百货商店联系，那里的人都冷面相待。

"如果把这种东西放在我们的宝石柜台销售，那客人就会以为我们的宝石都是人工宝石。这不是开玩笑吗？如果你们一定要放，那就放在一楼门口旁边的那个廉价饰品柜去卖吧！"

拿到宝石专卖店去，更不让陈列。于是，事情就从发号召开始："有人愿意销售再结晶宝石吗？"

第一个响应号召，表示有兴趣销售的，是石油行业。

光做石油没有前途，但他们拥有客户，可以采取访问销售的方式推销再结晶宝石。与宝石毫不相关的行业成为援军，愿意帮助我们做新颖宝石的生意，很是意外。

能够创造出商品和市场吗

话说得长了一点。前面主要想说明要开展新事业，会碰上三个难关。

根据你的说法，应用光触媒这项技术，可以净化空气中的有害物质，你们已经开发出有关装置，但还没有做出确凿的商品。

而且，即使商品化以后，还需要卖给制造空气净化机的厂家。如果做不到这一点，那就非得自己做空气净化机不可。连一点名气都没有，就要与已在制造空气净化机的大企业竞争，况且还没有自己的市场。真是困难重重。

借助大企业的力量争取成功才是上策

先说结论，你想避开大企业走自己的路。但是我认为，如果可能的话，你拿着你的光触媒技术，到对你的技术感兴趣的大企业去，给他们作说明，“我可以提供技术，却没有钱”。在大企业的指导下，把这项事业开展起来。我觉得这是上策。

例如，即使资本金是50对50，你还可以提出如下要求：“后续的资金，希望全部由作为大企业的贵公司出。我们当然会派技术人员，请你们也派。”可以采用这样的方式。

尽管出资比率是50对50，技术让他们拿去，那也是没办法的事。因为如果不借助大企业的力量，商品化也做不成，市场开拓也做不好。不是因为这个事业前景看好所以自己单独干，而是相反，借助对方的力量，自己乘势而上。资本金一半对一半，成功了你只能获得一半的好处，但同时你也没有风险，所以这是上策。

假定你的技术被偷走了，就是说你的技术以及由此产生的效益，好到人家要偷的程度，那么，你的公司也应该赚到了很多钱。

你说，另外还有与商社共同出资的思路。携手合作的对象不应该是商社，而应该是渴望获得你的技术的大企业。你或许也出一点钱，但主要让大企业出钱，联合起来一起干。要敞开胸怀，坦诚相对，认真说明白：“如果成功，希望我方也能获得相应的利益。”

正因为自己不愿技术让人家拿去，结果才真会让人拿走。相反，抱一颗高尚的心，“我把我的技术奉献给你们！”这么说的话，对方也不会无动于衷，至少大企业，不会做无底线的事。

越是莫名其妙的东西，看起来越吸引人

我最想说的是：不要把金钱和精力都投入到新事业中去，而是再一次回过头来，重建自己的主业。或许是结构性萧条，不能坐等订单，不能墨守成规，要想尽办法，提高过去一贯忽视的主业的周边技术。

最要紧的是加强销售的力度。虽说是萧条，但扩大销售范围，去那些新的地方，我认为，会有订单出现。

人们往往会看好那些莫名其妙的东西，特别是外行，更容易被吸引。因此，见到内容不真切、道理不明白，但看起来似乎很有趣的东西，我就会觉得是恶魔来了，自己要警惕，尽量不去注视。

开创这项新事业的难度，要大大超过增加液压装置订单的工作。既然有精力投入新事业，那么就应以更大的力量去做液压装置和它的周边装置的营销活动。希望你不要让新东西搞晕了头脑，而是要努力回归本业。

在饱和市场中如何生存

进军新事业的要诀

我们公司是经营大豆、米、饲料、食用油等食物的销售企业。我是继承父亲的工作，客户主要是豆腐行业、饲料行业、盒饭行业、包饭行业、餐厅等。

现在，由于进口自由化，物品的价格下降，销售额无法提升，经营非常艰难。同时，和饮食相关的市场已处于饱和状态，在需求方面很难期待有大的发展。

因此，我有两个问题。

第一，以饱和市场为对象的企业，想要提升业绩，你认为基本的思路是什么？

第二，对于中小型的销售企业来说，在开拓新市场或进军新事业的时候，最应注意的要点是什么？

回答

钻研创新，磨炼强项

首先是磨炼自己擅长的技术

你的问题是："经营着一个销售企业，这个市场饱和了，该怎么办？"正如你在第二个问题中所说的，必须开拓新市场、开展新事业。为达此目的，自己公司擅长的技术，就是特长是什么、强项是什么，要弄清楚，并且继续提升这种特长和强项。

比如，在柔道中，你的绝招是大背摔，那么就要把大背摔这一特技磨炼得炉火纯青。大背摔武艺高强的人，即是在只有一尺宽的席子上，也能膝盖着地把对方摔出去。就是要把特长磨炼到这种程度。

你们是商社，在销售力方面，本来就应该具备不亚于任何人的特长或者说强项。

说到开展新事业，因为过去只做过销售方面的工作，还得以销售力为基础去开拓新市场。在进一步磨炼销售力的基础上，去开展别的商品的销售活动。

从父亲一代开始就经营大豆、米、饲料、食用油等，"本来就是一个没有发展潜力的市场，而现在已经饱和，看看还有什么别的东西可以经营"。你这么考虑，但我认为不是这样。首先你是否应该认真思考一下，比如有关食用油的销售方法，真的只用过去的方法就足够了吗？

如果因循守旧，只用以往的方式去经营，事情也就到头了。包括员工在内，在销售方面要不断开动脑筋、钻研创新，应该这么去做。

如果从父辈开始，一直是相同的商品、相同的客户，只是一味重复单纯的作业，因而并不具备足够的销售能力，那问题就大了。在这种情况下涉足新事业，经营新商品，那就非吃大亏不可。

如果从父辈时代开始的经营模式可行的话，那么，克制欲望，首先把这种模式进一步优化，与员工们一起，考虑各种各样新的销售方法，拼命努力去磨炼自己的销售力。如果具备了充分的自信，当然就可以去经营新商品了。

思考销售方式，做出实绩

京瓷一直在从事太阳能发电事业，长期以来持续亏损。以前还做过设置在屋顶上的自然循环式的太阳能热水器，基本上也不赚钱。太阳能电池更是处境艰难，花去了大量的研究费用。

在连年赤字的情况下，我曾对当年的太阳能事业部部长发火：“我如果年轻几岁，来当这个事业部长的话，很快就可以扭亏为盈，一年做几百亿日元的销售让你看看！”

太阳能热水器装在屋顶上，水会热得沸腾，甚至要加水冷却。按事业部人的说法，用电或煤气加热的水对皮肤有刺痛似的不良刺激，而由太阳能加温的水就很柔和，对皮肤有益。

但是，太阳能热水器不管做多少广告，还是很难卖出去，因为没有人来买，所以只有采用访问销售的办法。

我想，这里面就可以想各种办法，下许多工夫。

例如，“钱暂可不必付，试用后再说。请让我装上热水器，三个月内不收钱”。这么说服，让客人先用上。客人用了以后，因为每天出来的热水让人感觉到很舒服，大多数试用的家庭都会同意购买。

关于支付方式，可以采取分期付款，一个月付一万日元就行，便利客人购买。

如果对方依然犹豫不决的话，对于女性，还有一句“杀伤力”极大的话就是：“这里出来的水可以让你的皮肤更柔滑！”

更何况已经进入节约能源和保护地球环境的时代，“先生、夫人，由于你们的支持，你们也为保护地球环境助上了一臂之力呢！”说服的方法很多很多。

就是说，推销需要的不仅是商品，还有商才、智慧。只要有才智，什么都能推销。同时需要实绩，需要自信：“要谈到卖东西，那没有人可以超过我。”

所以，不要认为“现在经营的大豆、食用油市场已经饱和了”。应该再一次认真彻底地思考销售的方式方法。

在饱和市场中，只有你一家公司发展成长，有了这样的实绩，今后就不必到特别困难的市场中去奋斗，只要运用你们的销售能力，经营新的商品就行了。

借口市场饱和，自己没有特长强项，也没有好的业绩，这样的公司如果不断出手去经营新的商品，一定会遭遇意想不到的挫败，希望你一定要慎重。

第4章　贯彻理念

调动员工积极性的时候，经营者要积极贯彻一些理念，在面对危机、制订计划、进行创新的时候，都要保护员工，为他们着想。

身处危机中经营者的心态和行动指针

曾想关门歇业

我们公司从事冲压模具的设计制造，制作冲压生产的周边设备。汽车的引擎盖、车门、行李箱、挡泥板等，制作大型模具是我们的专长。事业90%与汽车相关，还有10%是家电和产业机械方面的模具。

我祖父创业时，生产销售以铝制的家用金属器具和建筑五金的冲压产品，后来靠冲压家电产品的零部件扩展了事业。而且随着日本经济的快速增长，企业效益也一路上扬，企业发展十分顺利。

20世纪80年代又及时引进了CAD/CAM系统，增添了三元测定机和NC加工设备，坚决实行IT化，与汽车厂家同步，拥有相同的系统，这是我们的强项。我们可以从汽车厂家直接接受相关数据，然后转换成模具加工的数据就能加工生产，模具的加工精度大幅提高，这样就获得了具有高附加值的主体车身部件的订单。

后来，家电企业都把生产工厂转移到了海外，从事家电零件冲压的部门业绩下降了。我们通过从家电零部件向汽车零部件的转向，克服了这一困难。

1990年前后，同家电企业一样，汽车企业也出现了把工厂转移到海外的迹象，根据这种预测，我们也在海外设立了合资企业，并开办

事务所，开始营销活动。但因受到经济泡沫破灭的影响，业绩恶化，出现了自创业以来的首次赤字，同时贷款也大幅增加。

当时的社长，就是我父亲，曾考虑过歇业，认为及时关门可以把对员工和客户的影响控制在最小限度之内。后来由于相关法规的修正，看到各汽车厂家开始开发新车型，才决定把事业继续下去。结果，高附加价值的订单迅速恢复，贷款全部还清，对困难时忍受了损失的员工们，也给了他们利益上的补偿。

此后，为了摆脱订单波动带来的影响，我们开始以制造工序为单位接受订单，把加工和后处理分开。这样做，即使制作模具的订单减少，业绩的下降幅度也不会那么大。当然，从长的时段来看，仍然不能摆脱整个行业结构性景气波动的影响，但现在，逐步能做到即使销售额下降仍能确保销售利润。

新班子集中在一起，制订中期计划

我小时候，父亲就带着我去公司的工厂玩。学生时代，每逢暑假、寒假，我都会到公司的工厂打工。学校毕业后，分配到技术部门，工作了两年，后经父亲的友人介绍，去一家不同行业的公司做事，回来后在销售部门工作。在一次经营会议上，父亲突然宣布，下一期社长让我来干，出席会议的人都吃了一惊。但不久经过股东会通

过，我正式出任社长。因为是突然上任，公司如何定向，当社长要有什么精神准备，我都不清楚，我感到压力很大，非常不安。

尽管焦急，我想，作为社长，首先需要学习，于是就去参加各种培训班和学习会。此前，我只会算销售额多少、利润多少，只会把对自己公司有利还是不利作为判断基准，思想水平很低。有关事业的目的、意义等，压根儿没考虑过。但后来我意识到，让我心中不安的原因是："我自己究竟打算怎么来发展这个企业？"这个问题我没有想清楚。

于是，我从当会长的父亲和当顾问的叔叔那里，再一次倾听了公司发展的历史，确认了创业者创业时的心迹。在此基础之上，我把新任的董事们召集起来，合住三天两夜，大家共同讨论和归纳集团的经营理念，同时制订三年的中期计划，确立五年、十年后企业的目标，描述那时企业应有的状态。

此后的两年，目标都如期完成。今年，因为受经济环境恶化的影响，预计目标难以达成，但还能确保盈利，因而大大增加了自信。

守城战

但是，这一次景气降到了谷底，谷底之深，前所未有，超过了父亲打算关门歇业的那一次。特别是汽车行业，全世界一起陷入了萧

条，各汽车厂家一律中止了新车型的开发，或者决定延期。新车型停止开发，我们这种模具厂家就无活可干了。

业绩即将恶化的预测向全体员工通报；今后不参加削价竞争；削减经费；严格加班规则；一时回家待岗也成为选项。我们公开宣布这样的“守城战”，要求“全员团结一致，努力克服当前的危机”，测算必需的“军粮”，不够的部分向银行借贷。

但是，赤字额能压缩到什么程度，制订这种消极的计划，传递当前严峻的形势，一味宣传这样的内容，会不会影响全体员工的情绪和斗志？我又不免担心忧虑。

另外，上一次经营危机由于法规修正产生了商机——那是一场可盼望援军出现的守城战。可这回不一样，如果看不到经济环境改善的可能，我想只能下定决心歇业关门了。

面对这样的经营危机，经营者应有的精神状态和行动指针是什么？

回答

在预定的计划下，坚持守城战

中期计划的危险性

自己根本无法预测的景气变动一定会到来！我从年轻时开始就这么想。所以，我经营企业到今天，从来不去制订中期计划和长期计划。不制订中长期计划，我想是因为我有胆小谨慎的一面。

与其花工夫去制订不切实际的计划，不如全力以赴过好今天这一天。这样就能够看清楚这一周；拼命努力过好这一周，就可以看清楚这一个月；经过这一个月的努力，就可能看清楚这一年。所以即使要制订计划，至多也就是制订一年的计划，然后彻底完成这个计划。一年结束以后，再制订下一年的计划。就是说，只制订短期计划。

“没有中期计划，就不能登经营的大雅之堂。”许多人这么说。但是，从来不做中期计划的京瓷，现在已经发展成为年销售额一万几千亿日元的国际性的企业。我的后继人基本上也按照这个方针在经营。只确定年度计划，我们称为“Master Plan”，然后付诸实行。

为什么只制订短期计划呢？因为制订了中长期计划，依据这个计划，销售额要增长的话，就需要相应的人员，需要相应的设备，这样就会投资先行，这就让人担心。投资了，预期的订单却根本没来，很快就会陷入赤字。为了防止这种错误发生，所以我不制订中长期计划。

特别是模具加工业，只有客户的订单到了，才有工作。只根据自己的情况一厢情愿制订的计划，根本不可能兑现。所以，我认为制订

中长期计划是很危险的。

制造设备的行业，业绩的波动很大

另外，像模具这样的产品，单价很高，制造这种产品的企业的业绩，波动性一定很大。

例如，半导体的制造装置，只有具备全世界最优秀技术的企业才能做，一台的价格就要数千万日元甚至数亿日元。当半导体需求旺盛的时候，对这种装置的投资也会增加，大金额的订单涌来，销售额短时间内迅速攀升。但当半导体供过于求时，所有的订单都会停下来。

这样的话，已经着手在做的半导体制造装置，客户也会叫停："因为现在不需要，所以请等一等！"一等就是两三年。这么一来，即使著名厂家，业绩也会大幅波动。

过去，英国有一家非常杰出的制造医疗器械的企业，生产搭载复杂软件和高性能电脑系统、能够做精确医疗诊断的机器，一台的价格就高达数千万甚至数亿日元。本来只是一家制造小型医疗器械的企业，正是因为这种高性能机器畅销，而快速成长，雇用的工程师达几千人之多。

但是后来，其他公司开发出了替代它的新机器，这家著名企业的销售额转瞬间一落千丈。曾以拥有数千名工程师和巨大销售额夸耀的

公司，一下子就萎缩凋落了。

设备装置产业总是与这种风险相伴，模具也一样。当汽车不断畅销、新车型接二连三不断开发的时候，订单不断进来。但当经济不景气、汽车滞销时，业务马上就萎缩了。

坚持守城战，保护员工

为了度过这个危机，你准备打守城战。同时，为了生存，必须节约经费，减少人工费用。但仅仅做这些还不够。你是这么说的。

像你们公司这样，有技术熟练工的行业，第一就是要保护员工。无论发生什么情况都不能舍弃员工。为此，在必要时从经营干部开始减工资，采取各种办法，努力让企业生存下去。

为了同全体员工一起努力，度过当前这个艰难的时期，测算必要的“军粮”，不够的部分向银行借贷，做好准备，这是很明智的做法。但要更加节约，要做好忍受长期萧条的准备。例如，当经济良好时，如果做到20亿日元的销售额，利润率10%的话，就是2亿日元利润，扣除税金，实际剩下的不足1亿日元。问题是怎么把这一亿日元作为内部留存储备起来，为应付萧条做好准备。

我总是说：“做不出10%的利润率，就不能说是正常的企业经营。”就是说，有了高利润率，才能增加企业内部留存以防不测，不

管怎样的萧条降临，企业都可以承受而不至于垮掉。

前面讲到，制订三年、五年的中长期计划，投资先行，销售额的增长却无法保证，这样的经营就非常危险。经营必须脚踏实地，有了利润就要增加内部留存，这样来预防萧条。

做事业往往难以称心如愿，常常会出现意外的情况。这么严重的萧条袭来，似乎是上天故意欺负自己、同自己作对。希望你们务必忍耐，在硬着头皮熬过这次萧条以后，还要为应付下次的萧条做好准备，也就是要做好足够的储备。

只有萧条时才能发现的“新事业的萌芽”

另外，在熬过这场守城战时，还应该做什么呢？

在经营艰难的时期，领导者应该站到第一线，拼命努力，削减各种经费。但是，仅仅这样还不够，不能消极等待、无所事事。周围可能有的订单，要尽全力去争取。金属加工是专长，那么可以做的不会只限于汽车车身用的高级模具，要发动全体员工从别的领域争取订单。

“价格不高的模具，如果质量好，我们这方面有需求。”如有这样的机会，可以设立相应的部门，把新的需求纳入事业计划之内。越是在萧条期越要努力拓展业务范围，或发现新事业的萌芽。

咬紧牙关，努力坚持，一定要熬过这个困难期。

决心裁员对吗

硬起心肠，实施裁员

我们公司开发销售按户出售的公寓住宅，事业在全国展开。父亲创业，我是第二代。出任社长后，准备上市，后来环境剧变，上市中止。由于规模很大的住宅开发公司纷纷破产，我们受到很大冲击。如果不采取紧急措施，我们公司也会陷入赤字。这半年来我们辞退了将近100名员工，在这过程中可以说泪水涟涟。

要不要实施裁员，我伤透了脑筋

在我当社长之前，究竟应该怎样来经营企业，自己怎样才能当好经营者，我曾深感忧虑。经过一年的努力，我才确立了作为企业基础的经营理念，把企业的经营目的确定为“三位一体，实现顾客感动满足、员工感动满足、公司永续繁荣”，把追求员工物心两方面的幸福当做自己的使命。

常常与员工们一起喝酒联欢，我引用过别的社长的理念：“搞裁员的社长应该下台！”“只要公司有钱，决不解雇员工，保证大家有饭吃。”我说，“我也要成为那样的社长。”但话说出去还不到一年就要裁员，不但员工中出现了混乱，我自己心里也乱了。

作为创业者，父亲严厉命令我“要坚决裁员！不可犹豫”。我接受不了，一度曾决定辞职。但是，大家劝我不能半途当逃兵，让企业活下来最要紧，我不得不硬起心肠裁减员工。

“你老是把‘理念’、‘利他’挂在嘴上，追求理想主义那是一厢情愿。房地产行业起落沉浮非常剧烈，就要雁过拔毛下手快。你要懂得应变，适应形势。”当父亲这么说的时候，我很受震撼，觉得他说中了要害。

与经营理念相悖的决断

这次裁员的决定同我揭示的经营理念相矛盾，直到现在我也不知道正确的做法是什么，一心想的就是怎么让企业生存下来。

公司经营顺利的时候，“就能实践顾客满足、员工满足，这两者满足了，公司自然就会顺利发展”。我虽然这么想，但现在情况变了，公司生存变成了第一位，其次才谈得上顾客满足、员工满足。

“读书读书，把头脑都读傻了。经营企业不是儿戏，理念能当饭吃吗？”父亲的这些话果真正确吗？确实，现在不是唱高调的时候，应该采取行动让企业生存下去。我首先必须考虑下面该做什么事业。

总之，把本行坚持下去，并让新事业走上轨道，才能把裁员控制在最小范围之内。在这种情况下，作为经营者，应该如何思考、如何

行动？

回答

实行裁员也要贯彻理念

这时候重要的还是理念

你在当社长之前就认真学习，重新制定了经营理念，并努力与员工们共同拥有这一理念。“把保护员工放在第一位”成了你的口头禅，只要让员工满足、感动了，就能让客户感动满足，这样企业就能长期繁荣。你是这么想的。

但是，由于萧条，你裁减了百余名员工。你觉得理念和现实出现了很大的矛盾。尽管嘴上讲了许多好听的话，但因为实施大幅裁员，你自己也觉得头脑混乱了。

“读书读书，把头脑都读傻了。经营企业不是儿戏，理念能当饭吃吗？”你对父亲的这些话感到非常困惑。这不是你一个人的问题，是所有遭遇萧条的经营者共同的问题。因为你珍视员工，你父亲又讲这样的话，所以你的烦恼就比别人更加深刻。

确实，你制定了理念，向员工们阐述这个理念，然而不到一年就做了与自己揭示的理念完全相反的事。因此你又觉得父亲说的有道理。但是，你如果真的要守护员工，那么就应该对你父亲说，即使在

这种情况下，理念仍然是最重要的。“我是从内心要善待员工，善待员工，员工就会善待客户，这样企业才能持续发展。我现在仍然这么想。裁减100名员工或许同这个想法相矛盾，即使如此，我守护员工的心情不变。也许别人会说我一张嘴、二层皮，言行不一。对我自己的缺点和不足，我会真心向员工们表达歉意，获得他们的原谅。但我不会改变自己的理念。”

出于大义的裁员与理念不矛盾

一直强调要守护员工，但萧条袭来，要全部守护，已经是力不从心。在这种情况下，比起让所有的人都流落街头，不如挥泪辞退100名员工，剩下的员工无论如何要守护好。这么去想，把剩下的人照顾好，这才是正确的做法。

你这么做，不是随意扭曲理念，不是损人利己。你是为了守护留任的员工，所以同理念没有任何矛盾。正因为要贯彻理念，才会挥泪辞退员工。

当遭遇萧条时，或许有人会说：“空谈理想主义无法经营企业。”然而，理想是必要的。揭示崇高的理念，这是经营企业绝对必需的。不然的话，采取机会主义，随心所欲地去经营企业，到时一定会碰壁。

你是因为受良心的谴责而烦恼。那烦恼就烦恼吧，应该烦恼。但是有一点，就是“不可有卑怯的举止”。这一点一定要有自信。

一定要坚持。让100人遭遇不幸，这一点应该烦恼，但这是为了守护留任员工而不得不做的。已经揭示的理念决不能动摇，一定要贯彻下去。“我认为，我制定的理念现在仍然是正确的，今后也一定要贯彻下去。”这个话你必须对你父亲讲，也应该给员工们反复讲，直到他们真正理解。

做人的基本理念就是为友人着想

我经常唱《战友》这首歌，（真下飞泉作词，三善和气作曲）其中有如下一段歌词：

在枪林弹雨之中，

邻近有一位我的战友。

“吧嗒”一声他突然倒地，

我不由得跑到他身边。

军纪虽然严厉，

但岂能见战友死而不救。

“你要挺住！”我将他抱起，

给他包扎，在子弹的呼啸中。

这时冲锋的命令响起。

战友微微抬头，眼中闪着泪光，

“不要管我，不要回头，为了祖国！”

心虽向着战友，身体却必须向前行进。

“那我就去了！”告别战友。

这或许就是永别。

战斗结束已黄昏，

回头寻觅心祈愿，

请你一定活着啊！

口中念叨，愿却难遂……

在鏖战中，看见邻近的战友中了敌方的子弹倒在地上，不由自主奔了过去。抱起他，鼓励他挺住。在激烈的战斗中，一般无暇照顾伤

员，但又不忍心将他丢弃不顾，所以在枪林弹雨中给他做了简单的包扎。

但是在抢救战友时突然听到冲锋的命令。战友噙着泪水说，“为了祖国，不要顾我，向前冲吧”。那么，“等一会再来找你吧”，继续参加战斗。战斗结束已是黄昏，待回头寻找时，战友已经死去。这首歌唱的是，为了守护国家这一大义牺牲战友而不救。

在战场这种生死线上行走的人，珍视战友乃是最高的理念，是人性最重要的体现。

“必须救助战友”，在企业里就是“必须守护员工”。在坚持这一理念的同时，在遭遇萧条时，为了让公司生存下去，在迫不得已的时候，也只能硬起心肠。你是在守护企业这一大义面前，因为无力保护所有的员工，才不得不裁员。我认为，你只要对现有的理念抱有信心，坚持下去就行了。如果能将这一优秀的理念贯彻到底，公司就一定能够克服萧条，创造新局面。

没有利润也该付奖金吗

因燃料费涨价，付不出奖金

我们公司从事运输业，现在废除了过去的发放奖金的办法，建立了按绩效分配奖金的制度，从销售收入中减去燃料费、通行费等成本，剩下的50%作为人工费支付。

但是，现在的经营状况是，燃料费用高涨，公司已付不出奖金。

我想请教你对奖金的看法。企业没有利润，还该支付奖金吗？还是该请员工忍耐呢？

我准备与工会人员交谈，我觉得很困惑。这个问题应该怎么思考才对呢？

回答

抱着诚意讲实话，取得员工的理解和协助，除了与员工一起改善之外，别无他法

你的问题是：“经营很艰难，照过去的办法已付不起奖金。即使没有利润也一定要支付奖金吗？”

当然，即使没有利润，如果过去有积蓄，仍可以适当支付一点。这时候，应该满怀诚意，这么给员工们说：“如果只看今年的业绩，

奖金就付不出了。因为过去有些积余，虽然不多，还是想支付给大家。但是，如果今后还是这样，把储蓄花光了，企业有可能破产。按目前的状况，企业难以继续经营下去，所以希望大家齐心协力，想方设法，合理安排工作，开源节流。”

如果企业一点积余都没有，就不能再付奖金。这时候，首先，要实事求是地把企业的困难毫无隐瞒地向员工们讲清楚。“我知道大家都想要奖金，但情况如此，请你们务必忍耐”。这样的话要反复讲，直到员工们理解接受。然后还要说：“今后为了避免这种情况重演，我打算进行经营方面的改革，请你们一定要配合。”

在员工了解经营实际状况的基础上，今后通过合理化，用尽可能少的费用完成相同的销售额。我认为，只有同员工们齐心协力、不断改进之外，没有别的办法。

说“绝不能让公司垮掉！”口气要坚定

我经营企业，不藏不瞒，让员工知道实际的情况，提高透明度。“销售额多少，人工费多少，燃料费要花这么多，减下来有多少利润”，这样的经营状态要让员工们都知道。

将这些真实情况向员工们交代清楚，怀着爱说服他们，让他们明白。这样的话，一般来说，如果是企业内部的工会，绝大多数人都会理解。

不管员工说什么过分的话，“绝不能让公司垮掉！”说这话时口气要坚定，态度要沉稳，这是很重要的。

第5章　培育后人，继往开来

经营者必须注重培养组织里的人才，用经营哲学帮助员工成长，对各种经营数字要敏感，必须持续努力。

怎样培育接班人

“破产”二字曾在我头脑中浮现

我们公司是典型的家族企业。在日本，中小企业在股票没有上市的情况下，企业负责人要做个人经济上的连带担保。这种担保在我们这种流通行业，不但在向银行贷款时需要，而且在从供应商进货时，有时候也需要这种担保。因此，在员工中即使有非常杰出的人才，要将他提拔为社长、让他承担这种担保责任，也十分困难。有鉴于此，我考虑让长子接班。

我公司是经销上下水道等有关用水资材的商社，也做机器设备的安装和工厂设施的工程。现在除总公司外，还有六个营业所、卫星店。当初我父亲创业时，县里的自来水普及率在50%以下。随着自来水迅速普及，公司也快速成长。

但是随着销售额的上升，发生了许多坏账。其中我们最大的一家客户设备工程公司提出破产申请时，因为我们公司持有其大量债权，损失惨重，破产二字曾在脑海里闪过。在相关各方的支援下，总算逃过了一劫。当时员工们一边心怀不安、一边默默坚持工作，那情景我至今难忘。在今后的经营中，我会一如既往，重视人际关系，重视与员工之间心和心的交流。

今后，为了摆脱亏损，尽早实现盈利，我和员工们开始一起学习和实践稻盛的《经营十二条》。同时，回到流通企业的原点——把相关物资及时高效送达到位。为此，在构建物流系统方面也下了工夫。为了强化与主要客户之间的信赖关系，我们设置了发表公司决算报告和经营计划的场所。

但是，从销售额达至顶点的那一年开始，公共事业的预算大幅压缩。作为企业生命线的自来水管道的预算也逐年减少。考虑到压缩公共事业的趋向今后还将持续，我们积极培育了一个新的核心业务，就是住宅设备机器销售，以满足用水设备翻新改造方面的需求。

很幸运，在这个新的领域中销售额增长，刹住了整体销售额滑坡的趋势。开展这项新业务，在物流方面要求非常细致，而这正好是我们公司的强项，这样企业的利润率也上升了。

为了把长子培养成接班人

长子大学毕业后，先在与建设相关的商社做了四年营销方面的工作，积累了一定经验后，进入本公司。第一年在总部的仓库和营业所，担任商品的出入库及商品管理工作。然后，在渠道销售方面负责与客户交涉。虽然大家都晓得他要继承社长职位，但现阶段在待遇等方面，他与一般员工没有任何区别。

长子与我同住，在工作和经营方面比较听话，没有抵触情绪。《经营十二条》的学习让他与干部一起参加，他也能主动与上司和同事交流。

但是，他还没有处在工作的漩涡中心。他能理解和体谅别人的弱点，具有亲切和蔼的一面，但从另一个角度看，这也是他的弱点。

我父亲喜欢独断，我正好相反，倒好像是员工代表，常常在经营上与他争论。在这过程中，父亲会说“既然你这么讲，那就做给我看”，放手让我负责，虽然我总是失败连着失败。

作为接班人，最重要的是要取得员工们的信任。我要求他在这方面做出努力。今后，准备让他当董事承担责任。让他当干部，要他负一定的责任，相信他会成长。同时我还考虑在长子周围，包括比他资格老的干部以及他的同伴中，培养董事接班人，以便形成新的领导人班子。

今后，为了把长子培养成合格的接班人，作为社长，也作为父亲，我应该注意什么？应该具备怎样的思维方式？希望给予指导。

回答

在学习经营哲学的同时，要学会使用经营数据

掌握哲学

在作为经营者拉动企业时，最重要的是：他对于经营具备怎样的见识。按照我的观点，在经营中哲学非常重要，要把力量花在学习和实践哲学上。就是说，如果社长面对员工只会说：“干活！加油！你这种态度不行！”光讲这些干巴巴的话，是无法激励员工们与你共同努力奋斗的。重要的是，必须明确，作为经营者，你究竟准备如何经营企业。

首先“我是为了这样的目的，想要做这样的事，为此，我要以这样的思维方式来经营企业”。就是说，要给员工们讲清楚自己经营企业的思维方式。

“如果社长抱这样的想法，做这样的事情，那我也赞同。在这样的社长带领下工作，我很开心，我也愿意跟着社长一起干”。就是说，社长的想法和方针必须获得员工们的赞同和支持。

而要做到这一点，就需要哲学。听说你儿子现在也在学习《经营十二条》，这当然很好。但是，即使学习了，在头脑里理解了，却并不能真正掌握。我想，不遭遇冲击性的事件，一般情况下，人很难真正掌握哲学。

例如，碰到企业破产这类严峻考验时，学过的东西容易掌握。在富裕宽松、平稳安定的环境中，你给他头脑里灌输这些东西，他左耳朵进，右耳朵出。不能掌握，不能变成自己的东西，当然不会使用。

哲学在社长身上没有血肉化，无论社长嘴上怎么讲，员工也不会明白。

但是，如果社长讲的哲学具有说服力，能让员工理解，员工都会被点燃。“明白了，如果社长这么想，我们就跟着你干！”“社长，我从内心想要协助你，让我们一起把企业搞得更好。”出现说这种话的员工，这非常重要。经营的要诀就是要让这样的员工增加，哪怕只增加一名。

在我写的《阿米巴经营》一书中，谈到了全员经营，就是让全体员工都参与到经营中来。全体员工都能够参与经营，就意味着全体员工都拥有、都理解了哲学。能够做到这一点，经营者就会心情舒畅。因为过去只有自己一个人操心企业经营的事，现在员工们都在操心，都在为搞好企业动脑筋想办法。志同道合的同志增加了，社长的心情当然就舒畅了。

员工们有了这种意识之后，再向前进一步，当然需要时间。这要求员工站在与经营者同样的高度来思考经营上的问题。

这就是培养具备经营者意识的人才。你要让儿子当接班人，首先他必须成为有经营者意识的人才。

隐瞒数字就无法培养人才

为了具备经营者意识，不仅需要哲学，而且需要共有经营数字。

在阿米巴经营中，要做出分部门独立核算的利润表，并发给全体员工看。你的公司有分店，每个分店的损益情况必须让大家都看到。同时，在看各个部门核算状况时，各个部门或分店的销售额、毛利、费用及利润等，不仅要让各阿米巴长和部门长知道，而且要向包括钟点工在内的全体员工公开并做出说明。

将公司详细的经营内容向员工们作说明，一般的公司都很忌讳这么做。如果公司的利润公开以后，员工可能提出非分的要求：“既然利润那么多，给我们加工资吧！奖金也该增加一点。”因为对员工有这样的顾虑，所以经营者很忌讳公开经营数字，这是一般的情况。

但是为了培养具备经营者意识的人才，必须让员工的想法和心情同经营者保持一致。为此，就要公开披露核算状况，让大家都能看到经营数字。隐瞒企业的真实情况，就无法培育具备经营者意识的干部和人才。

公司经营情况良好的时候，也没有必要隐瞒数字。“今年虽然做出了500万日元利润，但将近一半要交税，手头剩下不到300万日元。今后要开新店，要聘用新人，都要用钱”。或者说，“为了预防经济不景气，企业不能弱不禁风。所以企业必须有所储备”。只要向员工们做出说明就行了。现在京瓷持有的现金，可以购买一两家大企业。

我经常对大家说："哪怕大萧条降临，京瓷依然能生存，大家不必担心。即使订单为零，京瓷的储蓄也足够让大家几年中照样有饭吃。"这样的话必须讲给员工们听，不进行教育，就无法培养具备经营者意识的人才。

为了做到这一点，就需要数字。光靠哲学不能经营企业。因为没有数字做证据，经营无法推进。这里所谓的数字，就是利润表，这里讲的利润表，是指分部门核算的数字。需要用数字和哲学两者一起来推动经营。

让儿子在现场学会计

你可安排你的儿子到你们公司算账的会计师那儿学一年半载的会计，学习如何记账。每天的工作中都要填写传票，根据这些票据做出利润表。就是说要学习簿记和会计，不理解数字就当不了经营者。

公共事业不断减少，销售额下降的同时，利润率也下降。这样的数字不仅对你儿子，而且对当社长的你也是一个大问题。必须把利润率提上去，培养出了分部门核算的、具备经营者意识的员工就应该能够做到这一点。

重要的是，通过分部门的独立核算，全体员工都把数字看作自己的问题，并采取行动加以改善。你现在让儿子进入领导班子，进入实战训练，这是好机会。他虽然还年轻，但当上董事，可以与父亲共同

努力提升企业的收益性。不懂数字的经营者是不行的，要让他懂得这一点。

做水道配管方面的生意，或许毛利率很低，但削减经费和人工费可以提高利润率，这不仅当社长的你要彻底思考，而且要让儿子同你一起思考。还有，为了培养将来与你儿子一起经营企业的干部，现在让他们一起参加学习也是好办法。

为了教会你儿子懂得没有数字就没有经营这个道理，你也一定要带着你的儿子一起，把自己的企业变成一个高收益的企业。

对上市抱持什么态度

正在努力争取上市

十几年前，我们公司就从一家陶瓷商店变成home center（日常生活装饰用品商店），主要经销日用品、家庭用品，现在三重县里有16家店铺。最近，准备增加食品项目，想变为购物更加方便的一种新的业态，公司上下正在团结一致，争取尽早上市。

但是，随着对开店限制的放宽，出于意料之外，开店的竞争日趋激烈。因价格竞争导致价格混乱，利润变得难以确保。我们公司除了应对价格竞争之外，在服务体制、商品品种、促销活动和降低盈亏平衡点等方面，都采取了措施，与员工们一起，在经营管理上呕心沥血、精益求精。同时以“要谦虚、不要骄傲，努力再努力”为座右铭，不懈奋斗。

在这个行业里已经有上市企业，但股票上市以后，却业绩不佳，特别是在经营效率方面，80%以上的企业，上市后的销售利润率下降到了上市前一半的水准。

究其原因，一般认为，他们在销售能力和管理水平并未达到应有水平时就急于上市。或者说，上市的时期过早了。

思考上市时的三个问题

在这里我想提三个问题。

第一个问题：上市的判断基准有哪些？

如果说是因为上市过早而引起上述问题，那么，作为经营者应该以什么为基准来判断销售能力和管理能力已经达到了上市的水平？

特别是零售行业，与其说是在全国范围内竞争，不如说是以地区为单位展开竞争。只要在这个地区竞争力强，销售利润率就能大幅提升。相反，如果有收益率更高的企业介入竞争，销售利润率就会急转直下。所以，只以销售利润率作为判断强弱的基准，就显得非常牵强。

第二个问题：是否应该让供应商持股？

让供应商持股，对上市后股票的稳定有一定的作用。但我认为对供应商的评价，应该以他们所提供的商品和服务的好坏来确定。如果让供应商成为股东，那么，在他们供应的商品和服务失去魅力之后，要中止与他们的交易就可能会遇到困难。

第三个问题：面临上市时，员工应有的资质是什么？

股票上市是企业发展的一个里程碑，要设定企业的愿景目标、明确企业的社会使命、处理好经营者不利于上市的个人的有关问题等，日常该采取的措施我们都做了。但是由我看来，中层干部的士气还差

一截。例如，深入追究问题的意识不足；对达成目标预算的意志不够强烈；在自我提升方面的主动性也较差。

这是因干部与经营者立场不同，而无法强求的问题呢，还是经营者需要努力加以改变的问题？请给予指导。

回答

如果缺乏自信，就不要上市

判断基准在于你有没有自信

第一个问题，“因为上市时期过早，上市后利润率下降，股价也下跌，因而提出以什么为基准，来判断上市条件，判断是否已经具备足够的营销能力和管理能力”。将企业的税后利润除以已发行完的股数，就是每一股的利润。大体日本股市的股价是这一数字的二三十倍。发展前景良好的高新技术产业，有50倍的，甚至有高达七八十倍的。上市前每一股的利润决定了股价，上市后下降，股价就会下跌，买了股票的人就会遭到损失。为了不出现这种损失，就要正确判断该公司的销售能力和管理能力。那怎么才能做出正确的判断呢？问题是这么提出的。

但是，像每一股的利润这样的数值，不能作为是否上市的基准。关键是你自己有没有自信。行业间的竞争今后依然会继续激化，这时

要确保利润非常困难。重要的是你公司的经营战略。从你自己迄今为止的经营中看，在各种情况下，你能不能维持并提高每一股的利润？

判断基准在你的心中，是你心中的自信。企业经营的结果由经营者决定，这一点也不错。举个例子，比如你去银行贷款，银行会问你：“你们真的能按计划顺利推进吗？”银行还会问你各种问题。这时你说：“我打算如此这般地经营企业，因此请你们相信我。”有银行人员会这么说：“你说请银行相信你，但银行怎么能轻易相信你呢？你能证明你们的计划一定能实现吗？”要求证明，但这种事是无法事前证明的。

因为这完全决定于经营者的意志。经营者的自信，或者可以叫做经营者贯彻实现自己意志的力量，也就是“洞穿岩石般的坚强的意志”。只有这种意志才是唯一值得信任的东西。朝着上市的方向，大家一起努力，表达这种积极奋进的姿态很有必要。但最重要的是，经营者对上市是不是真正具备自信。

上市的时候，购买新股票的客户也一定会审视经营者。证券分析师、股票评论员，他们一定会采访作为企业领导者的社长，并对社长进行评价。他们要看透这个企业的社长，作为经营者，他是不是一位杰出的人物，是不是一位真正能干事的人。

在home center（日常生活装饰用品商店）这个行业里，我想你有各种战略。竞争激化会导致价格下降，甚至消化不了成本，这时候，采购就变得非常重要。我觉得，需要有比行业内其他公司略高一筹的采购方法。

交易对象不是稳定的股东

第二个问题是，在上市的时候，是否应该让交易对象成为股东。

在企业股票上市时，证券公司一定会提出，让主力银行等交易银行、员工以及交易对象持股。目的是让股东保持相对稳定。创业者一个家族持有全部股份的企业是不能上市的，必须扩展持股的范围，让更多的人持有股份。但是股票如给某家包购，上市企业就可能大权旁落。为了防止这种情况的出现，就要请能够稳定持股的企业持股，他们不会频繁地将股票买进卖出。

正如你所担心的那样，让交易对象持股当然可以，但企业同交易对象的关系并不是永久不变的。如果交易对象的东西价格过高，那就必须停止同他的交易，而寻找更便宜的交易对象。现在同他们交易，但将来如何不一定。你担心这一点，所以提出来问该怎么办。

你的担心是对的。我在上市时，证券公司也那么讲。我同你的想法一样。如果今后一直从他们那里进货，或许可以说关系稳定。但是，如果那样的话，买卖双方都可能产生依赖心理。“因为我持有他

的股份，他当然该从我这里买。”有这种想法，他们就会放松学习和努力。同这种对象持续做生意，自己也会走下坡路。

所以，我认为不让交易对象持股为好。当然，大企业或接近垄断的大企业另当别论。一般的交易对象并不是稳定的股东。还有，你的店面如果是租别人的房子，那么可以请房东持股。虽然房东也是交易对象，但房屋租金有行情，交易价格由行情决定。

另外还有一种观点认为，“今后不可能再有稳定的股东”。在泡沫经济崩溃以后，连金融机构也宣告，自己持股的目的是为了出售。上市前表示愿意持股，但股价上涨就准备卖出。因此我认为连银行也不能视为稳定股东。

因此除了创业者一个家族之外，不存在所谓稳定的股东。应该以此为前提去经营企业。在这种情况下，即使有人多买多占一点股份，也不必担心大权旁落。

但是，如果无论如何都希望有稳定的股东持股的话，那还是金融机构和大企业比较可信。他们不用出售股份也能过得很好，选这种单位比较稳妥。如果是小企业，一旦自己的经营情况不好，不出售股份就活不下去了。

不满可以，但要持续努力，不要性急

最后一个问题，面临上市，感觉干部员工在认识及士气方面不尽如人意。这是因为他们与经营者立场不同而产生的问题呢，还是经营者努力不够所产生的问题呢？

答案是：应该认为这是因为彼此的立场不同而产生的问题。如果有像你一样拼命干活的干部，那当然最省事了，那个人也就成了经营者。毕竟经营企业的人和被雇用的人是有差异的。当然，员工中也有具备经营者意识的人，但是，大多数人只持有被雇用的意识。

那么，这样下去就行了吗？那也不对。还是需要进行教育。教育了多次也没什么改变，强调加紧学习也学不进去，自觉性还是不高。你对员工一直感到不满，但是不要灰心，不要借口立场不同所以没办法了，还是要不厌其烦，同他们交流，与他们一起学习。

不要急躁，必须进行坚韧不拔的努力。这样的话，员工们会向你靠拢一点。要员工达到像你一样的程度，那不可能。但向你接近、靠拢是可能的。

在这过程中，最重要的还是经营者自己必须努力。所谓经营，首先是经营者的工作。经营者要付出不亚于任何人的努力。与此同时，教育员工也很重要，要求他们以同自己一样的心情投入工作。这样的话，工作一定能做得更好。

经营者的努力可以改变员工

从结论来讲，作为公司领导者的经营者，在企业里必须勤奋工作，努力不亚于任何人。反正员工正在努力工作，自己不妨稍微轻松一点，经营者或许会有这种想法。但这是不对的。

“为什么自己要如此辛苦，如此拼命工作呢？”我也曾经这么想过。打算轻松一点，所以付高薪聘用了干部，但这些人却骑在了我的背上。小时候做骑马游戏，曾让弟弟妹妹骑在我的背上。同儿时一样，“为什么要让你们骑在我背上呢”？本想骑在你们背上，才高薪聘用了你们。但不知不觉中你们却骑上了我的背，还指指点点，“社长往那儿、往那儿”。

录用优秀人才，成为我的左膀右臂，可以让我过得轻松一点，我本是这么打算的，结果却不能如意，什么事情还都要我操心，饭都要由我来提供。真有点郁闷，有无可奈何之感，但这却是经营者的宿命。

经营者必须比员工更加辛劳，但又不可因此发牢骚，不能朝员工发脾气：“你这个饭桶！”即使内心真想骂，话已经冲到嘴边，但决不能脱口而出。经营者面对想骂的人，还得说：你来到我们公司努力工作，我感到很高兴。同时自己亲自去吃苦，去解决问题。

没有任何人可以商量，一切责任都由自己肩负

还有，经营者是孤独的。

在准备上市时，经营者会担心：现在的良好业绩今后还能保持下去吗？员工们愿意跟我一起去实现企业制定的目标吗？经营者总是抱有各种各样的烦恼。

另外，同行业有企业虽然上市了却业绩不振、股价低迷。自己不想学他们，那种不体面的上市没什么意思。既然上市了，今后更应该持续发展。为此，各种经营课题逼着你要做出正确判断。

你有时还可以向我提问，但在员工中却没有一个可以商量的人。所以说，经营者是孤独的。

经营者真的没有任何人可以商量，一切责任都得由自己单肩独挑。比别人倍加辛苦，同时决断还必须自己来下。孤独感不好受，却必须品尝。我经常对经营者各位说：“养活哪怕10名、20名员工，都是非常了不起的事情。”就是说守护员工的生活，让大家有事做、有饭吃，是了不起的利他的行为。以关爱之心帮助别人，这是高尚的事情，虽然非常辛苦，但希望你们抱着自豪感继续努力。

用分公司的方式能提高员工的积极性吗

与员工在认识上的差距以及今后的计划

现在我经营着A公司B公司两个印刷企业。B公司设立的目的，是为了在印刷物需求比较集中的地区接受订单。B公司没有印刷设备，接下的印刷业务经过设计后，将它数据化，再传送给A公司，然后由拥有设备的A公司印刷，工作流程就是这样。B公司的成长与A公司的成长相关联，所以组织上虽然分为两个公司，但实际上是一心同体的兄弟公司。

B公司已成立了六年，业绩一直不太理想，感觉员工和我之间有隔阂，想法不太一致。

第一个想问的问题是：究竟怎么做，才能把大家的心凝聚在一起，形成团结向上的公司风气。

第二个问题，我自己觉得经营企业其乐无穷。我希望公司里有更多的人能品尝到这种快乐。我想，不是用我的儿子，而是在员工中挑选B公司的下一任经营者。

另外我还打算再成立一家公司，接受名片、明信片等小件印刷品的印刷，并以店铺的形式展开。现在还只有一个小店，由我儿子和两

名员工在做。因为利润率高，今后不仅接待来店客人，还准备主动开展营销活动，以求扩展客户。同时，还可以起到A公司营业所的作用。

A公司做商业印刷，B公司负责多媒体制作，再加上制作小件印刷品的店铺，三个公司各有自己擅长的领域，各个据点的营业活动又可以相互补充。这样三家公司都可以变为成长性较高的公司。推行这个计划，今后应该注意的要点是什么？请予以指导。

思维方式的共有不顺利

这里我说一说提问的背景。

创立A公司时，主要业务是以活版印刷方式印刷传票。现在，则以商业印刷为主体，擅长印刷小批量、高品质的彩色印刷品。但是，考虑到要进驻印刷消费集中的地区，我把当时只有我一个人的营业所拆分，设立了B公司。启动多媒体制作事业，是想让B公司做到单独核算就能盈利。

每年，A公司和B公司共同发表经营方针和经营计划。另外，还制定详细的作业操作书。对年轻营销人员的教育由我亲自担任。

但是B公司员工的工作状态总难令人满意。B公司的负责人个人的销售业绩不错，但其他年轻员工虽然每天也工作到很晚，但都是忙于眼前的事务，业绩却没有提升。

另外每月有一次，星期六举办可以自由参加的研修活动。A公司几乎所有员工都参加，但B公司经常是全员缺席。我认为，企业不仅需要提高销售额做出利润，不仅需要经济上的合理性，也需要有关人性和社会性的哲学。而迄今为止，对这种必要性认识不足，是B公司员工出席率低的原因之一。另外，B公司负责人工作特别忙碌，在研修日还总是与客户交流交涉，极少参与研修学习。这也造成了影响。为此，我不再亲自主持研修，而是请外面的专家顾问。而且，把研修改在正常上班时间内进行，每个人都必须参加。我打算，今后还是要举办我亲自主持的研修会。

怎样才能改变分公司员工的意识和行为

我每周三天去B公司上班。但是，B公司的负责人总是巡回拜访客户作销售，没有宽余的时间同我做充分的交谈。销售目标由包括这位负责人在内的三名销售人员承担，但这位负责人一个就要承担1/2。他必须全力以赴、完成自己的指标，对部下的管理指导则无暇顾及。

另外，对现有客户的送货交割也颇花时间，所以有关新提案的活动，以及新客户的开拓也几乎没有开展。为了保证营销活动的时间，我提出设立一个专门的部门，由设计人员到现有客户处上门商谈，但这项工作进展也不顺利。

在创建B公司时，我希望创办一家理想的公司。所谓理想的公司就是：“不为形式、规则等框框所限制，充满自由的气氛，每个人都能自由自在、从容不迫地工作。”但是，我的这个想法可能是错误的。我认识到，既然是公司，那么上意下达也好、形式和规则也好，都必须明确。而且我还意识到，当初采用分公司的形式本身也是不对的。

今后究竟怎样来提高B公司员工的思想觉悟？另外，分公司的形式该如何展开？希望予以指导。

我自己是这样考虑的：如果B公司销售额不提升、不能盈利的话，采用分公司的方式就失去了意义。今后除了全力以赴让B公司扭亏为盈之外，别无他法。另外，我自己也要把工作时间更多地放到B公司来，亲自开展营销活动，通过自上而下的方式，营造按正常规章制度办事的公司风气。

把全体员工召集起来讲话，这是我常做的，但与员工一对一的交谈就很少。今后，同员工的对话要增加。我想做的事情，我想达到的目标，有关想法必须坦诚地与员工讲清楚。创业时经常举办的恳亲会现在几乎不搞了，今后要恢复起来。我希望通过这些措施，来加强与员工之间的交流。

回答

不是拆分公司而是独立核算

以制造部门为核心，划分营销部门

在提问的同时，你已经谈了自己思考的解决办法。我认为，按照你现在的想法去做就行了。A公司很明智，经营得不错。投资了设备，具备优秀的员工，而且充满自信，我认为这是非常好的。后来，你觉得大量消费地区的市场很重要，所以建立了分公司，即B公司。但如果是我的话，首先，我不会设立B公司这样一个分公司。

你说，想把B公司办成一家理想的公司。所谓理想的公司就是："不为形式、规则等框框所限制，充满自由的气氛，每个人都能自由自在、从容不迫地工作。"为什么你的想法会出现这样的飞跃，我不太清楚。可能你认为在大量消费的地区开展营销活动，比起严格按照规则办事的A公司的公司氛围，B公司轻松自由的工作氛围更好吧。现在你说这是错误的，我认为，你现在的想法是对的。

答案你自己也已经想到了："上意下达也好、形式和规则也好，都必须明确。从现在来看，在自由的气氛中，从容不迫地工作，乃至当初采用分公司的形式本身也是不对的。"你说了这些话，这也是对的。

虽说要在大量消费地区建立前线基地，但A公司的制造部门必须做出利润。因此应该将制造部门作为核心，在它下面设立"营销A""营

销B”，就是将营销部门分割。如果业务还要扩张，可以再分出“营销C”“营销D”。

而且营销部门不只是获取订单，还要做设计工作。我认为，不仅B公司，而且A公司的营销部门都应该能做设计。这样的话，A公司就能做全流程的业务。

具备优秀的制造部门，在大量消费区设置营业所，用数码方式进行设计，再传送数据，就能立即进行印刷。出货配送只要拜托运输公司就行。今后，只要具备设计能力的营业所不断增加就可以了。还有B公司也应改为B营业所。把你亲自培养的、踏实可靠的人派去当负责人，企业就会有飞跃性的发展。

定价即经营

问题是营销部门取得订单、完成设计、交给制造部门，应该拿多少佣金为妥。现在是大锅饭、笼统账，销售、制造合在一起算账。因为这么做不好，要能看到营销部门单独的核算情况，所以你才决定另外设立分公司。

但是，此时没有必要另外设立公司，只需考虑能看清楚营销部门的核算情况就可以了，换句话说，只要考虑给营销部门多少佣金就行了。

我开始经营京瓷的时候，情况也是这样。精密陶瓷零件是按订单生产，这同印刷一样。由营销部门取得订单然后由制造部门生产，而不是按市场预测，制造部门生产后放进仓库，然后再推销。全部是订单生产。

这里要涉及阿米巴经营的原点了，那时候，我们在100%的销售额之中，拿出10%作为销售佣金，剩下的90%归制造部门。为什么销售佣金是10%呢？听说从前请商社携带各种货物，手续费是3%。但是，那仅仅是“过路佣金”。营销部门要去客户处获取订单，考虑10%比较合适。

营销部门的交通费、人工费等所有的费用，都在这10%中支出。但是，因为10%的佣金旱涝保收，所以营销部门以低价获取订单、继而同制造部门发生纠纷的情况，经常会出现。对于制造部门来说，如果价格太低，即使拿90%仍然会亏损，所以营销部门获取订单时，不能自己随意决定价格，一定要事先同制造部门谈妥。

价格合理不合理、账算得过来算不过来，在销售和制造充分协商的基础上，最终由企业领导判断决定。定价很重要，真所谓“定价即经营”。

这样做的话，营销部门靠这10%就能正常运行，也就没必要去搞什么分公司了。只要靠10%就能独立核算、正常运转，那么，部门的扩展

也就变得很容易了。

强调自由潇洒，就会失去凝聚力

马上就要谈到结论。制造部门需要上意下达通畅的组织和纪律，光靠自由潇洒，机械设备不会自行运转。从这个角度讲，你建立了一个非常坚实的公司。

反过来讲，数码化的商业印刷，需要有想象力的设计师。在这种领域，A公司那样的制造业的形象不太合适，所以你产生了要“自由潇洒、从容不迫”的想法。

因为想营造这样的氛围，你身为经营者，对B公司却小心翼翼、另眼相看。那里的负责人甚至社长要来谈话也说没空，因为他要忙于外出营销。碰到这种情况，你内心一定会非常矛盾。“这个负责人很优秀，连同我谈话的时间也那么珍惜，时间都用在拼命获取订单上了”。在感觉到某种满足的同时，你又会埋怨：“怎么连同我见面谈话的时间都没有了呢？不免让人寂寞。”

在这种情况下，公司的方针无法传达。研修也是自由参加，A公司有良好的组织传统，所以全员参加，而B公司有时甚至一个人也不参加。容忍这种状况的存在，本身就是问题。

由此看来，虽然不能说员工在反抗公司，但人心已经叛离，凝聚力已经丧失。现在该怎么办？你正在烦恼。因为是你制造了这个大家都不负责任的体制，所以你现在的反省是必要的。

全员参加的文体活动

我在经营京瓷的时候，做法正好与你完全相反。我认为，在经营企业的时候，无论如何都要让员工同我一条心。为了把员工的心凝聚在一起，我通过恳亲会等形式，拼命向员工们讲述我的想法，也就是京瓷哲学。人是什么？人生是什么？应该怎么度过人生？等等。我希望与员工们共有这样的思想哲学。

因为是中小企业，大家都忙得不可开交。跟B公司的情况完全一样，上班时间内没空聚在一起。因此，只好在休息日，或夜里把大家召集起来。

在这种情况下，我就经常举办赏花一类的娱乐活动。奖金不多，加工资没条件，但至少在观赏樱花的季节举办活动，大家一起吃盒饭，喝一点酒，尽量让大家高兴快乐。

“这次我们去看花，把盒饭带去！”这么一说，那些意气相投的年轻人就会很兴奋，“这次社长带我们去，太开心了！”但是，那些比我年龄还大的、四五十岁的员工，因为有家庭，星期天还要与公司的年轻人一起活动，感觉没意思。“就是给一盒便宜的盒饭、给一点

酒喝，那样的赏花还不如同家人一起去好呢！”他们认为没有必要参加这类活动，所以就不来。

但是，正是这些尽量想回避同经营者接近的员工，才是经营者最需要加以教育的人。在日常的工作中，谁愿意与经营者接近，谁不愿意接近，我们大概都明白。

B公司的负责人不愿接近你，我认为原因不仅仅是工作忙，还因为“社长讲什么哲学之类的话让人头痛。有空来听这些说教，还不去客户那里获取订单呢”。

为了招呼这些人，我曾经伤透了脑筋。比如开运动会，大家互相鼓励、振奋斗志，这同工作时完全一样。最初运动会是自由参加的，但我对不参加的人曾经大发雷霆。后来规定，运动会等活动不是自愿参加，而必须全员参加。

这实际上是很重要的事情。没能把全体员工团结在一起的企业，举办这种活动时，马上可以见分晓。一定会有一些人不出席，这时候，无论社长怎样大声疾呼都不奏效。所以，我规定，公司举办的各种活动、各种典礼必须全员参加。

这是把组织团结起来的经营的原点。背离这个原点，本来就是错的。企业经营，归根到底是充满泥土气息的、实实在在的东西，不能那样自由、那样从容潇洒、那样温良恭俭让。既然是你自己在经营企

业，就必须利用各种形式，把你的思想哲学彻底地渗透到所有的员工中去，包括基层员工在内。这比什么都重要。

第6章　提升自己，贯彻正义

组织必须具备正确的理念，正确的理念是调动员工积极性的关键。理念必须利他，让员工的物质和精神两个方面都得到满足。贯彻理念，凝聚人心。

企业的经营理念

出于想尽情工作的愿望，独立干起了事业

我们公司是广告代理店，从事电视广告的推销、策划、制作等工作。

我和专务（董事）在公司成立之前，都在某电视台所属广告代理店做事。我属于营销部，专务属于制作部。营销和制作是所谓“两人三脚”，必须齐心协力才能做好工作。我和专务既是对手又是伙伴，我俩意气相投。

在泡沫经济达至顶点的时候，我们设计制作的广告获得了高度评价。我们每天都过得十分充实，但同时又慢慢感觉到了市场的局限。因为只是一个县电视台的专属广告代理店，市场太过狭窄，销售额也做不大。有的广告主希望在其他电视台也做广告，不能满足广告主的这种需求是最痛苦的事。与社长商谈，希望兼做其他电视台的业务，却遭到断然拒绝。理由是专属电视台与别的电视台存在竞争关系。

但我们无论如何都不想放弃。经过多次交涉、反复说明，但答案都是“NO”。“若要按自己的想法充分拓展，在现在这个公司是不可能的，只有走自己独立这一条路。”做出这个决断之后，我和专务带了一位部下，三人一起辞职，建立了自己的公司。

放任营销第一主义、利己主义是错误的

成立公司时正逢景气下降，同时，以前工作过的那家公司坚决同我们作对，使我们的处境十分艰难，每天都为生存、为扩大销售额而苦战恶斗。因为是刚刚操办的公司，银行不肯借钱。我们自己拿出来的那点资本金就是一切，如果用完了，公司也就完蛋了。

最初的报酬，是每月30000日元。“什么时候我们才能满载而归呢？”我和专务都在心中期待。因盼望收入增加，按照专务的提议，我们的工资收入采用销售提成的方法。实行这个方案后的第二年，因为专务的销售占第一位，他的报酬同我几乎一样。

这么一来，我和专务的关系有了争斗的味道。都想把自己所有的时间花费在提升自己的销售业绩上，经营者应发挥的作用，以及对公司整体的责任感，变得模糊起来。但是，随着员工人数的增加，除了增加销售额之外，广告插播份额的确保，同银行关于融资的交涉等，也成了重要工作。我告诉专务（董事）和常务（董事），“从今年起，我必须从营销现场后退一步，专注于经营”，同时提出“从明年开始，经营班子的报酬制度要重新调整”。我的意见取得了专务的理解。

但是，在后来经营班子召开的会议上，按销售提成的报酬方式几乎没有任何改变。专务反而提出，他的报酬应该超过我。专务认为：

“如果废除提成制度，就会降低大家的工作积极性。”

“专务的收入高于社长，无论说什么都不合逻辑，如果不接受我的意见，我就辞去社长职务！”我甚至表了这样的态。但专务却固执己见：“报酬和社长是两回事，没有必要从社长的位子上退下来。”

制定企业理念，成为物心两面都富裕的公司

把眼光仅仅局限于销售额这一看得见的要素上，而且，采用销售提成这一利己主义的报酬方式，把它看作高于一切。我对自己放任这样的做法感到后悔。然后，我不断思考，对于公司而言，真正重要的究竟是什么？最后，我找到了答案：企业经营需要理念。

说起来不好意思，我们公司没有理念。不仅如此，我甚至认为：“不管嘴上说得多么漂亮，赚不到钱一切无从谈起。盈利主义才是企业内心想说的真话。场面上讲的企业理念、企业文化不过是装饰品而已。”

但后来，我终于意识到这种想法是低层次的、十分浅薄的。不能只考虑提升员工的销售额，与此同时，在精神层面上，必须重视员工心性的培育，否则，只会造就人格偏执的人。所以，一定要制定心心相通的理念，不管多么细小的工作，都要做得不亚于任何人，要成为这样的公司。同时要培养人格优秀、物心两面都富裕的员工。

现在我想，如果能够制定一个全体员工都能接受的、真正从内心认可的基本理念，该有多好啊！为此，我正在考虑号召全体员工，花费半年乃至一年的时间，制定永久性的企业理念。为什么要请员工提方案呢？因为公司成立还不久，现在的员工可能成为将来的干部。通过理念把将来的干部的心都凝聚在一起，就一定能把公司经营得更加出色。

那么，为了制定心心相通的企业理念，应该注意哪些方面？还有，事先与员工谈话的重点放在哪里？要求员工提出有关理念的方案，这种做法究竟好不好？在这些方面请予以指导。还有，在现在这个阶段，我与专务的关系已算稳定下来，今后在与专务的关系方面应该怎么考虑、怎么行动？也想请教。

回答

在制定理念之前，思考企业究竟是什么？

利己主义者建立的企业必定是利己主义的企业

你提出的问题是：如何制定新的企业理念？但是，根据你现在所处的情况，我认为，在制定理念之前，首先必须认真思考“所谓企业究竟是什么？”

企业是无生物，在那里原本没有生命和意识。只有当社长、专务、常务等人将包括自己的人格在内的思想和思考注入企业，原本是无生物的企业方才孕育了生命。所以，你在作为你个人的同时，还是向无生物的企业灌入生命和意识的人。作为“企业的社长”，只有在把包括你的人格在内的一切注入企业的时候，企业才是活生生的。而当你只是你个人的时候，企业的生命和意识就停止了。

从这样的观点看来，实际上，你也好、专务也好，都不过是“个人”而已。只是社长“个人”、专务“个人”，而不是“企业的社长”、“企业的专务”。因此很可悲，你的企业只是名义上存在的企业。你和专务都是利己主义的人。因为都是利己主义者，所以你的企业即使在登记上、在组织上存在，作为企业的生命和意识其实并不存在。

以前，因为是一个县的电视台的专属广告代理店，这就决定了订单的地盘，你说你感觉到了这个地盘的局限性。比如是A这个电视台的专属代理店，因为客人提出想要到B电视台也做商业广告，因此你几次向社长提出别的电视台的广告也想做。理所当然，回答一定是“NO”。因而你认定在这个社长领导下工作已没有意义，所以就辞职了。

但是，从这里开始，已经产生了问题。既然是专属代理店，却要做竞争对手的、别的电视台的生意，这必然给原电视台带来损害。然

而你却只考虑自己的立场，根本没考虑你在职的公司社长的立场，也没有考虑你所属的、给予订单的电视台的立场。只是一味地考虑自己的工作要做得更多、做得更大。

我认为，如果你有体谅对方的想法，就不会接受客人不合适的要求。身为专属广告代理店，又想做同行业其他企业的生意，毫无疑问社长不可能同意。因为是不考虑对方立场的人所建立的企业，所以企业也只能是只考虑自己利益的企业。

社长是企业的辩护人

那么企业是什么呢？企业是这样一个地方，包括社长在内的全体员工，都要把它作为母体，都必须靠它吃饭。企业不健康，在那里工作的人就不可能幸福。所以企业先得有利润，而且这个利润必须作为内部留存放在企业里。当萧条降临时，企业才能岿然不动。

你的企业出售商业广告，所以要制作广告。我想，有接受客户委托做的广告，也有自己策划的广告。当然有制作费用和成本，销售额减去费用成本就是毛利。产生毛利后，首先要考虑的是维持企业生存所需要的资金，而不是“社长呀什么人”该得的份额。一般员工的月工资是事前决定的，从毛利中首先扣除人工费，然后再扣除维持企业正常运行所必需的资金，剩下的部分才能充作社长、专务的工资。

如果企业有意志的话，它会说："光这一点利润，企业将难以为继。企业必须支付利息，还要考虑到将来的各种事情，企业需要资金，所以请多留一点给我。"但是，企业是无生物，它不会说话。社长必须代替它说话。社长只考虑自己的事情，社长与专务争论自己的报酬，这太不像话了。当你们吵架的时候，企业就不成其企业了。

守护企业的人非你莫属

所以，是你思考的顺序颠倒了。因为一开始就是"钱啊钱的"，所以才会有这种局面。"我为企业赚了这么多，所以其中一大半归我也不为过"，在这种氛围中，没有人会为企业着想。

如果你不改变现在的想法，你应该辞去社长职务，另去别的公司就职。光凭才能、能力就能做的工作，比如汽车推销员，只要车比别人卖得多，按照销售提成制度，收入就很高。企业的事情根本不需考虑，一门心思，只管卖车，干劲十足，那么卖得越多提成越多，你应该去干这一类工作。

但是，要经营企业的话，这种思维方式是行不通的。如果同专务说不通，专务理解不了，那么，就把专务当做一个虚名，把他作为营销专家，按销售提成付他报酬也行。只把他当作一个优秀推销员就可以了。

“专务工资比自己高，这是个问题”，这是你的看法。但他能为公司赚钱，付他相应的报酬也是应该的。京瓷美国公司的社长，因为是当地人，他的工资远比我高。那是根据美国的行情，与日本的行情不一样。社长的工资没有必要非得高于专务。因为思考的出发点只是自己的欲望，所以专务工资高于社长就无法忍受。

但是公司必须有利润留存，所以工资比例要做若干调整。工作效益好的人，要付给相应的报酬，这当然不错。但如果因为专务的收入过高，公司没了留存，那就要调整工资比例。现在这种情况，等于没有任何人在考虑公司的事情。

按理讲，公司的一切都是股东的。你和专务不都持有股份吗？即使不拿工资，因为公司的内部留存都属于股东，所以应该把公司当回事，应该更加重视公司才对。去争论“专务的工资该不该比社长高”这样的问题，正题就谈不下去了。抱光明正大的态度，讨论怎么把自己安身立命的基地——企业搞好，这才是正道。

如果这个问题不澄清，在原则上搞妥协，日后公司必将破产。抱利己主义人生观的人不应该当社长、专务。如果观念不改变，我认为应该解散公司重新出发。这么讲，似乎不近人情。但如果想推倒重来，应该找得到取代专务的有能耐的人。

企业理念应由社长制定

现在你想要变革，同创业当初的你告别。但在我看来，你现在的思维仍然混乱。为什么这么说？因为你还以为社长工资高于专务是天经地义。

没有这样的定论。社长在使用能人的时候，应该有度量容忍别人工资高于自己。你曾说："说起来不好意思，我们公司没有理念。""企业的真心是盈利主义、是赚钱，企业理念、企业文化不过是装饰品而已。"正因为你以这种眼光观察事物，所以作为你内心的外在投影，就出现了专务的行为。酷似你内心的东西，在眼前呈现出来了。

与此同时，你又觉得"这样下去可不行"，所以想制定理念，而且你说："制定理念就要制定大家都能接受、都能产生共鸣的、永久性的理念。为此，准备花费半年乃至一年的时间，慢慢来制定。"但是，所谓理念，不能那么搞，理念不是靠员工制定的，理念是社长持有的哲学，当然由社长自己制定。

比如，让大家一起制定理念时，如果按你刚才说的，"我们公司，首先得追求利润，赚来的钱，按比例提成"。那么，这就可能成为理念。而这种理念是不行的。

你自己的人格不提升的话，公司的品格也无从提升。换句话说，社长的器量决定了公司的状况。因此，首先你自己要学习，要由你自己来制定有利于企业发展的理念，然后向员工揭示这个理念，让员工

理解这个理念，从而把它作为自己的理念贯彻实行。应该是这样的作业程序。为此，必须想明白企业是什么？必须从明确企业的定位开始。

我说了不客气的话，但这种情况确实存在。你很坦诚，谈问题毫无保留。我想抱有同你一样烦恼的人还有很多。希望参考我刚才所说的意见，加油努力。

与对手竞争时，如何贯彻理念

竞争对手搞低价倾销该怎么办

我公司的事业是从照片显影时排出的废液中提取银，将银回收，然后再返卖给胶卷厂家。我大学毕业后，在某电力公司的分公司工作了三年半，然后回到现在的公司，担任总务部长，现在担任销售部长。本公司由父亲创建，父亲现在担任会长。

中小企业世袭式的交接班，从某种意义上讲也是无可奈何的事。作为会长的儿子，我到底有没有能力和度量，来保障员工及其家族的生活？是否具备与员工共有的梦想和希望？每当我自问自答的时候，就会惶恐不安，几乎每天都这样。但是我觉得，首先，我必须成为值得员工信任的人，为此，就必须具备相应的度量和信念。

本公司的主力产品是银，但银的行情不好，持续低迷。另外因为担心污染环境，含银废液从需要花钱买的有价物，变成了需要花钱处理的废弃物。本公司的性质也转入了产业废弃物处理的行业。

但是，随着照相事业迅速数字化，待处理的银的量和废液的量都不断减少。在这种情况下，想要谋求经营的稳定和业绩的提升，就必须以废弃物处理或再利用技术为中心，开展与环境相关的事业。现在各种计划和事业正在开展之中。现在，正在做的再利用事业中，一大

半的情况是：为了再生出100的能源或资源，却要花费超过100的能源和资源。这似乎与环境保护的思维相矛盾。在法定的最低限度的处理和回收再利用中，我们坚持把保护环境放在第一位，我确信，从长期来看，这种做法对客户也是有利的。

另一方面，同照相相关的废弃物，在激烈的顾客争夺战和低价倾销战中，一部分没有良心的废物处理者搞非法投弃和不当处理，以降低成本和价格。在经济萧条中，为了削减经费，一些排污企业把废弃物交给那些不法处理者。他们这么做，虽然目前还没有影响到我公司的销售额，但这数年来，公司的利润被挤压得很厉害。如果放置不管，因对手低价倾销争夺客户，我们的业绩还会降低。

痛感贯彻信念有多难

作为我来说，不会只顾眼前利益、只看销售额，我会坚持以适当价格，抱着诚心诚意为客户服务的态度，求得客户的理解。我认为，除此之外别无他法。最近，我甚至觉得像我们这样奉行利他主义的企业，在行业中已经不复存在。

在现场有一种气氛，员工们描述那些违法竞争者的恶劣行为，提出要揭露他们，向政府和警察报告。部下对我说：“当我们讲利他的漂亮话时，生意都会让他们抢走的。”我回答道：“绝对不能有卑怯的举止！只要我们坚持走正道，最后必有好报。”但我一边这么说，

一边又担心："如果正如部下所言，那该如何是好？企业垮了，我负得起这个责任吗？那些恶劣的竞争对手先垮掉就好了。"我感觉到有另一个自己存在，他正在生气呢。

这种矛盾心理，是否说明我并不具备真正意义上的信念，因而不能按信念采取行动呢？在这种情况下，应该如何对待竞争对手？另外，应该怎么给员工作解释、获得大家的理解呢？请给予指导。

回答

贯彻正道，取得客户的理解

这是一个非常困难的问题，我甚至不知道该怎么回答。

为了不让废弃物污染环境，你们采取措施做适当处理，但竞争对手却以通常难以想象的低价格抢夺订单。坐着不动就会败给对手；如果用同样价格取得订单，就会亏本，就会削弱自己的企业。那么，不去争夺订单行不行呢？没有订单企业就会垮掉。同时，与员工之间也会发生意见对立。

我认为，处在如此激烈的竞争环境中的企业经营者，无论是零售业或别的行业，恐怕都为数不少吧。因为存在缺乏常识的竞争对手，行业的正常规则遭到破坏，让很多人困惑不安。在当今严酷的环境中，大家在以血洗血的炽烈竞争中求生存。但是认真思考人生和经

营，又觉得自己不能像竞争对手一样，昧着良心胡作非为。但是又要生存下去，夹在这两难的缝隙中烦恼不已。

在自然界，即使放任不管，杂草也会冒出嫩芽、拼命生长。道路两旁杂草丛生，甚至到了不割不行的程度。哪怕观察路边的一株杂草，也会看到它在生存竞争中拼死生长的样子。如果自身的叶子被其他杂草覆盖，阳光被遮挡，不能进行光合作用，自己就会枯死。所以，为了获取阳光，杂草竞相生长，自己就要长得比别的杂草更高，借以更早接受阳光的恩惠。在自然界，大家都在拼命求生存。

在商业世界里，也存在生存竞争，必须拼命求生存。但是正如你所说，在竞争中，我们不可有卑怯的举止和不正当的行为，必须坚持以正确的方式把正确的事情贯彻到底。

你的企业花数千日元到数万日元的金额处理的废弃物，别的同行业者提出了不可思议的低价格。但是照片显影用的废液，经适当处理，回收的银，加上处理成本后，卖给客户。“无论怎么节约，至少要花这么多成本，这个成本费用请支付。”除了诚心诚意向客户作说明，并获取理解之外，别无他法。

“如果价格比这还低，必然导致偷工减料等不正当行为，因而破坏地球环境。决不能那样做。进行正规处理，保护地球环境，最低也

得花这么多费用，务请你们理解我们的立场，考虑我们的意见。价格或许比同行业高一点，但请你们务必给我们下单。”

就要这么拼命去说服客户。过去获取订单就是营销，但在现今局面下，怎么说服客户？自己要将正确的事情以正确的方式贯彻到底这一信念，怎样才能获得客户理解？这变成了营销的责任。

“你说得对！你的苦心我理解了，也很佩服。所以你们的价格虽然高一点，我还是要把订单发给你们。”客人要这么说，并给你们发单。说服工作必须做到这一步。

矫正错误的行为不是卑怯

现场的营销人员看到竞争对手处理废弃物时偷工减料，然后低价倾销，很是气愤。为了打击他们的不法行为，提出要向警察和政府匿名举报。但你却说：“我们不能做背后告密那种卑怯的事，我们要走正道。”

但是，我认为，那不是卑怯的行为。或许你认为匿名举报是卑劣的举止。但如果非法投弃废物是事实的话，那么举报就不是出于对竞争对手的嫉妒或憎恨，而是“为了守护美丽的地球。像他们那样胡作非为，决不允许”。从大局的观点来看，匿名举报绝不是卑怯的举止。

正因为有违法乱纪的人存在，行业才会混乱。彼此在贯彻正道的同时，展开正当的竞争。这是非常重要的。但并不是所有的人都按规则办事。对那些厚颜无耻干坏事的人，按现场营销员的意见去做，绝不是坏事。

但是为了获得客户的理解，“在和同行竞争的时候，不管遇到什么困难都要咬牙挺住”，这种决不妥协、决不放弃的态度最为重要。为了让客户理解接受合适的价格，不能灰心，必须坚韧不拔，说服客户。这不是单靠说漂亮话所能解决的问题，必须比任何同行更有韧性，更有耐心，必须拼命地持续地挑战。

我认为，人生中最重要的事情是拥有一颗利他之心，就是关爱对方的善良之心。但是，所谓善良的关爱之心，并不是单纯的善良。这里面还需要坚强，在根底里是包含着坚强的大爱和大善。没有这种爱和善，人生就没有价值。

我认为，无论哪个行业都存在激烈的竞争。在这种环境中，我们必须咬紧牙关，拼命求生存。状况或许严峻，希望大家努力奋斗。

如何确立领导者的伦理观

经营者需要具备的思维方式和道德风险

稻盛先生经常讲的“才能是人格的仆人”这句话对我触动很大。

第一个问题：我想，迄今为止，你对京瓷和KDDI的员工们进行了各种各样的教育。但是，自己本人究竟该怎么做，才能掌握正确的思维方式，并向周围的人传播？请你谈谈这方面的经验。

第二个问题：关于经营者的道德风险。听说在美国，高报酬和股票期权会引发经营者的道德风险。与此相反，在日本，低报酬会招致经营者的道德风险。关于这一点应该怎么看？（来自大和经营研究所）

回答

为员工拼命工作，提升自己

为恩人和员工而努力

我的父亲经营印刷业。第二次世界大战后，因为鹿儿岛成了一片废墟，父亲失去了做事业的干劲。父亲非常忌讳向别人借钱，这一点我记忆特别深刻。在创建京瓷时，我们曾向人借过1000万日元充作流动资金。那人是以自家的土地房屋做担保，从银行借钱的。

“稻盛君，你是一个非常杰出的青年。为了帮助你，我借了1000万日元。但是，企业经营是非常困难的事情，制造业更困难，在制造业中，你又想做这个世界上没有的新型精密陶瓷，因此有可能失败。如果你失败了，我们家的土地房产就会被银行拿走。但是，我想在你身上赌一赌。”

他这么说了，他出资的1000万日元用在了设备投资上。他的话让我脊背发凉。无论如何都要把这笔借款还上，决不能给这样的好心人造成损失，我心里这么想，拼命投入工作。

还有，京瓷从28名员工开始。当然，必须给这28人发工资。在这以前，作为工薪阶层，我从就职的企业那里领取工资，而现在变成了支付的一方。那么，我真的有能力支付工资吗？我总是担心不安。而且，这工资不仅是第一年，而必须是每年都要支付下去的。

不能给出资人带来困惑，必须持续向员工们支付工资。压力之重，对我来说，简直难以承受。为此，我早出晚归，拼命工作。晚饭，过了50岁以后仍然要到夜里10~11点才吃，零点才回家吃晚饭，也一点不稀奇。

所以，我从来也没有想过经营京瓷、KDDI是为了我自己。“必须守护企业”——就这一点，让我奋斗至今。我想，也就是这个原因，才让企业茁壮成长。

如何凝聚人心

在企业经营中，经营者的人格非常重要。为人处世极度的认真诚恳，有一颗为员工、为社会、为世人尽力的美好的心灵，这是非常必要的。雷蒙特·奇特拉的小说中，有一位侦探说了这么一句话：“男子汉不坚强就难以生存，但男子汉无爱心就没有生存的资格。”他说得真好。

因此，首先，必须具备在任何粗野无礼的人面前都毫不示弱的那种斗魂。我在大学时代曾经练过空手道，后来我曾对京瓷的干部说过：“你们也应该练练空手道，我们需要胆力，哪怕有寻衅挑事的小混混来也毫不畏惧。”

同时，在企业经营中最为重要的是人心，如何凝聚人心，这件事我做了一辈子。为了聚拢人心，我不厌其烦地与员工们交谈。经常把他们带到小酒馆，一边喝酒一边诉说：“我是这么想的，我要以这样的人生态度去度过自己的人生。你们赞同吗？你们也能抱同我一样的态度和人生观吗？”

要把大家的心归结到一起，必须受到部下的信赖和尊敬。为此，重要的是塑造自己的人格。专业知识当然需要，但我觉得还需要阅读能够提升心性的哲学和宗教方面的书。在我的卧室里，摆满了这一类

书籍，因堆得太高，有时会倾倒，以致半夜把我惊醒。直到现在，只要有时间，我会钻在被窝里读书，这已成了我的习惯。

只靠自己的力量就能增加利润，这是错觉

关于你提的第二个问题，你说日本与美国相反，低报酬会招致经营者的道德风险。但我认为不是这样。

现在日本经济界的许多人士，看到了美国的报酬体系后很羡慕，也想向美国那一套靠拢。但是，我认为，大幅度提升经营者的报酬，把经营者与员工之间的差距拉得太大，这绝不是好事。

正因为限制了这种差距的扩大，日本才发展到了今天这个地步。看到美国的情况，有人就感叹：“美国经营者工资真高啊！与之相比，日本社长的工资太低了，所以应该提高。”我认为这种想法愚不可及。

我与京瓷在美国的子公司的社长曾有过一次交锋：

“今年我们公司做出了100亿日元的利润，去年是50亿日元。是我把利润翻了一番，增加了50亿，所以请将增加部分的10%，作为报酬奖给我。”这位社长向我提出了这样的要求。

“你说得不对！这钱不是你赚的，是大家共同赚的。”

这位社长认为，企业利润的增加，靠的是他指挥有方。

另外，在美国刚建厂的时候，我们聘用了一位工场长，他曾在别的公司当过工场长。他头脑聪明，十分优秀，但前五年工厂一直亏本。

我去那个工厂时，总喜欢到现场，与工人们一起工作。那位工场长感到很奇怪，跑过来对我说："社长来到现场，与工人在一张桌子上一起工作。这太不像话了！我们为你准备好了房间。你在那房里摆出老板的派头，有事把我们叫进来就行了。你与工人在一起干活，那还有什么总公司社长的权威！工人们决不会尊敬像你这样的社长。美国和日本可不一样啊！"

"那也没关系！员工们看到我在现场认真工作的样子，肃然起敬。我想创建的是这样的公司。"

我严厉批评他。通过努力，这个企业五年后才扭亏为盈。

喜悦来源于信赖，信赖胜过金钱

还有这么一件事。

一天中午，我带工场长去一家餐厅吃饭，我说："靠大家共同努力，企业有了起色。我想给每个人发一个月的奖金。你看好不好？"

“你怎么会提出这种馊主意！”工场长的话脱口而出。

“你说要给员工们发一个月的临时奖金。如果真发了，他们会一两个星期不上班，拿到特别奖金，喜出望外，他们会带着家人外出游玩。所以这个奖金万不可发。社长说发奖金是为了向员工表示感谢，但我觉得，这笔奖金的80%应该发给我，因为是我的努力才使公司获得了利润。”

听他一番话，我不由得怒火中烧。

“你胡说些什么呢。像你这样的人，我连一分钱也不想给。你心里只有你自己，谈工作上的事你也只顾维护你自己。”

“不！不是这样。我认为我一直在努力考虑员工的事。”

“但是，你看！今天我有要紧的事与你商量，把你带来餐厅吃饭。菜肴一上桌，你就只顾自己一个人拼命吃。我还没动筷子呢，正在跟你认真说话，希望你能明白我的意思。但你却独自大吃大嚼。光看这一点，就能看出你是一个多么以自我为中心、我行我素的人。自己的利益优先，把员工放在后边，作为工场长，你已不值得信任。你就辞职吧！”

最后我把他解雇了。

对于高额的报酬，我是这么想的：年薪五亿日元、十亿日元，这么多钱，到手也用不完啊。要那么多用不完的钱，究竟想干什么呢？

谋取巨额报酬，以显示自己多么了不起，这是动机不纯。关心员工的生活，让包括他们家庭在内的人都幸福。从这过程中获得的喜悦，绝不是金钱和物质所能替代的。

不要太计较自己报酬的高低，要养活员工及其家庭，这是经营者的本分和义务，对社会来说也具有重要的意义。

关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到72个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过9000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2014年9月3~4日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第22届世界大会有4488名企业家塾生参加，中国有173名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。这么多的企

业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙、西安、保定、秦皇岛等16个城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。

HZ BOOKS
华章经管

干法

働き方

[日] 稻盛和夫 著
曹岫云 译

日本经营之圣

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

干法

（日）稻盛和夫　著

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-49824-7

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社京（北华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

返回主目录

译者序

中文版序

前言

第1章　磨炼灵魂，提升心志：为什么要工作

　我们为什么而工作

　工作造就人格

　“极度”认真地工作能扭转人生

　那些智慧迸发的瞬间

　乍看的不幸，实际上是幸事

　努力工作的彼岸是美好人生

　坚持“愚直地、认真地、诚实地”工作

　要每天反省

第2章　让自己喜欢上所从事的工作：如何投入工作

　改变“心态”

　“迷恋”工作

　感动给人注入新的动力

　“抱着产品睡”

倾听“产品的哭泣声”
成为“自燃型”的人
勇于在“旋涡中心”工作
第3章 以“高目标”为动力：持续付出不亚于任何人的努力
不断树立“高目标”
首先“必须得想”
把愿望渗透到“潜意识”
当你竭尽全力时，神灵将会现身
付出“不亚于任何人的努力”乃是自然的机理
第4章 持续就是力量：抓紧今天这一天
持续的力量能将“平凡”变为“非凡”
比昨天更进一步
全力过好今天这一天
能力要用“将来进行时”
将“不可能”变为“可能”
“已经不行了”的时候才是真正的开始
苦难和成功都是考验
不要有感性的烦恼
哪怕险峻高山，也要垂直攀登
第5章 追求“完美主义”：怎样才能出色工作
出色的工作产生于“完美主义”

橡皮绝对擦不掉的错误
最重要的是“注重细节”
事先“看见完成时的状态”就定能成功
抓住一切机会磨炼“敏锐度”
不是“最佳”，而是“完美”
第6章 “创造性”地工作：每天都要钻研创新
敢于走“别人没走过的路”
“扫地”改变人生
外行的长处是可以自由发想
既然定了计划，就一定要实现
乐观构思、悲观计划、乐观实行
将创造发明导向成功的“正确的地图”
结语 人生·工作的结果=思维方式×热情×能力
做人的“正确的思维方式”
附录 干法：经营者应该怎样工作
关于盛和塾

返回主目录

译者序　热爱的力量

曹岫云　稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

稻盛和夫是一位传奇人物。他出身是科学家，25岁时在精密陶瓷领域内就有划时代的发明创造。但他出名却是企业家，稻盛27岁时开始创业，赤手空拳40年间创建了京瓷和KDDI两家世界500强企业。然而，我认为稻盛先生本质上是哲学家，而且是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。科学家、企业家、哲学家，一身而三任，这在人类历史上是空前的，在当今世界上是唯一的。

稻盛先生65岁时从经营第一线引退后，将心血倾注于“盛和塾”及“京都奖”等公益活动上。13年后的2010年2日1日，在日本政府再三恳请之下，稻盛先生以78岁高龄毅然出任破产重建的日本航空公司的董事长，仅仅一年就让日航起死回生，并创造了日航60年历史上最高的利润，这个利润还是当年全世界727家航空企业中的最高利润。

传奇人物的身上又增添了一笔浓重的传奇色彩。

然而，让稻盛先生成为传奇人物的稻盛哲学却丝毫没有任何神秘的色彩，恰恰相反，这种哲学十分朴实，用稻盛先生自己的话来说甚至有点“幼稚”。这种哲学，每位企业家，甚至每个人都能掌握，都

能实践。当你读完稻盛先生的《干法》一书以后，我相信你自己就能得出上述结论。

读《干法》这本书的时候，我有一种发自灵魂深处的强烈感动，为了与读者分享这种感动，我不仅翻译了这本书，而且觉得应该借此书中文版出版的机会，将我读此书、译此书时心灵上所受的冲击，以及我自己的感悟和实践告诉读者。

《干法》从字面上讲，似乎是讲述如何有效工作的方法，但其实这本书的重点，并不是讲具体的工作方法，而是论述位于工作方法前面的问题。它着重阐述人生观中的“劳动观”“工作观”，而这个问题具有重大而深刻的现实意义。

热爱导致成功

你想获得事业的成功和人生的幸福吗？如果你想这样，稻盛先生告诉你，这很简单，但前提是你必须热爱自己的工作。“热爱”这个词，稻盛先生又常常用“喜欢”“迷恋”这类词汇来表达。

如果你不喜欢、不热爱你当前的工作，那么在多数情况下，你得马上改变你的心态，哪怕是强迫自己改变。

如果你热爱自己的工作，你就会全身心投入。如果你全身心投入，就会产生良好的工作结果，你这种工作态度和工作结果不但能获得周围人的肯定，而且会让你从内心感到满足并产生自信。而这又会

成为动力，激励你更努力地投入工作……这样的良性循环，不仅是成功的必要条件，从某种意义上讲，它甚至就是成功的充分条件。因为这种良性循环可以改变你的命运。

这就是稻盛先生最重要的人生经验之一。转变自己的心态，从不喜欢自己的工作到喜欢、热爱乃至迷恋自己的工作，稻盛的命运就从这里开始发生了戏剧性的变化。

热爱燃起激情

我很幸运，2001年10月28日这一天，我在天津第一次见到了稻盛和夫先生，从此与稻盛和稻盛哲学结下了不解之缘。

当时我自己已经有了多年经营企业的经验，但在经营和人生中有许多困惑。在接触稻盛和稻盛哲学的一瞬间，我有一种豁然开朗的感觉，所谓“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”。我觉得稻盛先生将人生和经营的基本问题都讲清楚了，讲透彻了，而且他做出来了，做得近于完美。在现实世界中，我还从未见过像稻盛这样纯粹而且思想深刻的人。凭直觉，我感到稻盛先生可以成为自己的精神导师，稻盛哲学就是我一直寻找的人生真理。

同年12月我专程拜访了位于京都的京瓷公司，购买了稻盛先生的全部著作，订购了自创刊以来所有的《盛和塾》杂志。

我在天津会议上发表的论文《百术不如一诚》，在天津会议后写给稻盛先生的信《解读稻盛成功方程式》，以及2004年寄给稻盛先生的《关于实事求是：读稻盛先生〈企业人所见中国之现状〉及〈中共中央党校讲演要录〉有感》等文章，受到稻盛先生的称赞，并在日本《盛和塾》杂志上陆续刊载。

我多次赴日本参加日本“盛和塾”全国大会（后称世界大会）和塾长例会，并有机会经常向稻盛先生当面请教。2006年我所著《稻盛和夫成功方程式》一书在中国出版后，又被译成日文，经稻盛先生亲自推荐，在日本出版并畅销。在2007年3月30日中文版《京瓷报》上，稻盛先生评价此书道：“正是透彻理解京瓷哲学的非京瓷人所著，所以很值得参考。”

2007年我与无锡许多志同道合的企业家一起筹建了中国首家“盛和塾”——“无锡市盛和企业经营哲学研究会”。同年7月2日，稻盛先生率领日本盛和塾120位企业家来无锡举办开讲式。

2008年2月，为了配合胡锦涛主席访问日本，中央电视台《对话》栏目，准备制作专题节目“中国制造和日本制造”，他们希望邀请稻盛先生作为日方主嘉宾参加节目的录制。受该栏目导演的委托，我出面邀请稻盛先生获得成功。2009年4月受有关方面的委托，我又赴日本，当面邀请并说服稻盛先生6月9日到清华大学、6月10日到北京大

学、11月2日到“中外管理第18届官产学恳谈会”上发表讲演，均获成功。

近年来，我翻译了稻盛先生的著作《你的梦想一定能实现》《干法》《活法》《敬天爱人》《坚守底线》《心法：稻盛和夫的哲学》《燃烧的斗魂》《稻盛和夫的实学》《阿米巴经营》《成功激情》《调动员工积极性的七个关键》以及稻盛先生与梅原先生合著的《拯救人类的哲学》共12本书，编译了《在萧条中飞跃的大智慧》《六项精进》《经营十二条》《经营为什么需要哲学》《心灵管理》《领导者的资质》《稻盛和夫语录100条》7本书，审译了《活法叁：人生的王道》，并为各书写了推荐序言。同时，这7年来，我还翻译了稻盛来华以及每年在盛和塾世界大会上的全部讲演文稿。应出版社要求，我夜以继日，只花了3个星期就写出了《稻盛和夫记》——稻盛和夫60个哲理故事，初版2万册当即被当当网一家买断。

2010年，由稻盛先生亲自提议的稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司正式成立，我担任董事长。由于公司干部员工齐心协力，由于全国“稻盛迷”的全力配合，我们成功召开了稻盛和夫经营哲学北京报告会，青岛、广州、大连、重庆、成都以及杭州报告会，2015年5月还要召开3000人规模的稻盛和夫经营哲学上海报告会。每次报告会场面火爆，好评如潮。这几年中，中央电视台采访稻盛先生达7次之多，节目播出之后，影响深远。

我今年已经69岁，每天工作12~15个小时，星期天、节假日也不例外。除公司内部工作，翻译工作外，有时一个月乘飞机十余次，应邀去各大企业和各地盛和塾，宣讲稻盛哲学和阿米巴经营，解答企业家们的问题，有时连续讲解五六个小时。如此大的工作量，家里人、企业同事、周围的朋友、日本友人都为我的健康担忧。但因为稻盛哲学和实学是正确经营企业的强大思想武器，受到广大企业家发自内心的热忱欢迎。所以工作虽然忙碌，我却总是乐在其中，并不感到过度疲劳。因为带着紧迫感和紧张感，所以往往精神充沛，信心十足，真是“不知老之将至”。我想，这么重要的工作居然落到我的头上，我居然似乎尚能胜任，这让我感到格外荣幸，抱着一颗感恩之心，我内心的充实和满足难以言表。

我想，无非是因为我对这项工作的热爱燃起了我的激情，而且使这种激情持续不断。我在亲身实践中领会了稻盛先生在《干法》中阐述的这个道理。

热爱激发灵感

一位著名的德国汉学家说：“没有翻译就没有新中国，因为没有翻译，马克思主义就无法传进中国。”这是强调翻译重要性的一句很中肯的话。

翻译要达到信、达、雅的境界，译者至少要具备四种能力，即外语能力、母语能力、理解能力和表达能力。除此之外，有时甚至还涉

及译者的人格、治学作风以及心灵的状态。

译者只能按自己的理解来翻译原著，往往文字上似乎译出来了，但作者的思想却译不出来，有时甚至把作者的原意弄颠倒了。

有时即使理解了，但要把理解的意思用文字准确、流畅、恰如其分地表达，仍然颇费思量。表达不到位、不充分，不足以带给读者感动乃至震撼，但用词过了头，又在瞬间减弱甚至失去了作者观点原本具备的说服力。

我的经验是，不理解或原意吃不准时，可以查阅资料，可以请教别人，甚至请教作者或作者周围的人。但如何将原著的精神如实表达，译出神韵，让读者易于理解，并有阅读快感，却常常让我绞尽脑汁，费尽心思。

经常出现这样的情况：读了作者一段精彩的话，备受感动，但因为文化的差异，用中文如何表达，却手足无措，很是焦急。但是，既然热爱这项工作，我就不敢怠慢，不敢敷衍，无论如何必须把作者的思想忠实地传递给读者。这样一种强烈的愿望似乎会进入潜意识，让我在散步时，洗澡时，睡觉醒来时，甚至如厕时，头脑里灵光一闪，出现神来之笔，我因此会心一笑。当这一节翻译完成后，对照翻译前的窘态，我自己也会吃惊，我竟能译得如此酣畅淋漓。

我很喜欢辛弃疾的词："我看青山多妩媚，料青山看我应如是。"当稻盛的著作融入我的心中时，当我的心融入稻盛的著作之中时，当自己和自己的工作对象融为一体时，灵感就会油然而生。

常常出现的这种小小的灵感，虽然同稻盛先生开发划时代的新产品时上苍赋予他的灵感不可同日而语，但在翻译和平时的工作实践中，我也深切体会到了稻盛先生有关热情可以激发灵感这个重要的思想。

热爱陶冶人格

稻盛哲学的精髓可以用"提高心性，拓展经营"这句话来表达。所谓"提高心性"，稻盛先生又常用磨炼灵魂、净化心灵、提升理念、陶冶人格、扩展器量等说法来替代。

这里又出现一个因果循环：只有提高心性，才能拓展经营；反过来，只有在拓展经营的实践过程中才能提高心性。

换言之就是：比完成活儿更重要的是完善干活人的人格。但是干活人的人格必须在干活中才能提升和完善。

"工作造就人格"。要全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精，这样做就是在耕耘自己的心田，就可以造就自己深沉厚重的人格。

用真挚的态度，正面面对生活、工作、经营中的现实问题，绝不逃避，拿出勇气，用良知去应对解决，这个过程本身就是提高心性。

稻盛先生说：“回顾自己人生的每一天，其实就是通过经营实践，不间断地提升自己心性的每一日。”

我在平时的工作中，特别在传播稻盛哲学和阿米巴经营的过程中，对这一点有特别深刻的感受。

热爱工作，投身事业，在这个过程中，抑制私心，陶冶人格，鼓足勇气，贯彻正义，这样才能获得周围人们由衷的信任和尊敬。

在急功近利的世风中传播稻盛的利他哲学，好比“向沙漠中洒水，在急流中打桩”，需要有明确的信念、强烈的愿望、坚定的意志和甘愿付出自我牺牲的勇气。

我把传播稻盛哲学看作自己的天职。稻盛先生说：“天职需由自己创造。”而这项事业的最高报酬不是别的，就是磨炼自己的灵魂，使它在人生谢幕之时比开幕之初高尚一点点。

热爱获得天助

天道酬勤。只要热爱工作，只要抱着纯粹的动机、强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，就能感动上帝，获得天助。因为这种态度符合天道，与天地宇宙的意志相一致。

稻盛先生在谈到日航重建成功时说："看到我奋不顾身的样子，神灵、上天，或者说是自然，因感动而向我伸出了援助之手。如果不是这样，日航如此奇迹般的回升是根本不可能的。这不是人的力量，只能说是Something Great，即某种'伟大之物'在发挥作用。这种'伟大的存在'让我参与了日航重建，并援助推动重建工作取得了卓越的成功。"

稻盛哲学在中国的传播也开始出现类似的现象。中国已经出现了一批实践稻盛敬天爱人哲学的优秀企业。"一灯照隅是国宝"，一个行业中只要出现一家这样的企业，就能影响整个行业的风气。"一灯照隅，万灯照国"，如果每个行业都出现这样的企业，就可能改变整个商业文明的走向：从利己的文明走向利他的文明。

这不但是可能的，而且是必然的。因为这就是天意。违背天意，人类将没有未来。

2015年2月5日

中文版序　我的劳动观

本书的原著于2009年4月在日本出版以后，立即成为畅销书，并连续占据排行榜前列。出版后不到一年，接连再版，获得年轻读者们广泛的支持。

我写这本书是出于对日本社会变质的深刻忧虑。第二次世界大战以后，日本从废墟中奋起，经济快速增长，成为世界第二经济大国。但是，人们在赞叹物质富裕的同时，却丧失了最重要的价值观，而正是这种价值观才从根本上支撑了日本经济的发展。

这里所说的价值观指的是劳动观，就是对工作的基本观念。工作在人的一生中占的时间最多，人们在工作中学到的东西也最多。但是，现在许多人却找不出在工作这一尊贵的行为中所包含的目的和意义。

因此，多年来，在日本的年轻人中逃避工作的倾向逐渐严重。比如，在年轻人中，不想认真干活，靠打零工糊口，无固定工作的自由职业者急速增加，这已经成为一个很大的社会问题。

另一方面，由于泡沫经济的消极影响，在理应承担起当今社会责任的这一代年轻人中，将“流汗工作”视为美德的社会风气逐渐淡薄，而不劳而获，想靠投机赚大钱的恶劣风潮却在逐年增强。

这种劳动观、价值观的变化，伴随日本劳动人口的减少，再加上人们劳动热情的降低，不仅招致日本国际竞争力的下降，而且对日本这个国家的成长和发展也投下了阴影。

这样下去，日本将会国将不国。所以，就在今天，必须对劳动，对工作，从根本上重新审视。

将劳动、工作的目的和意义及其方法告诉年轻的一代。抱着这样的使命感我执笔直书。

我认为，上述观点对于取得惊人的经济发展的中国而言，也具有同样的参考意义。据说，中国在伴随经济增长而来的急剧的社会变动中，产生了一些不好的社会现象。今后中国要持续高速的经济增长，要成为全球第一经济大国，那么，如何在整个社会确立正确的劳动观、价值观，将是一个不可等闲视之的巨大的课题。

本书的内容不过是从我粗浅的人生经验和思索中所产生的质朴的“劳动观”。但同时，它又是从我70余年的切身经历中所获得的不可动摇的“信念”，也可以说它是被实践证明了的正确的“哲学”。

表述我“劳动观”的这本书，如果能成为肩负中国未来的年轻人前进的路标，我将感到莫大的荣幸。自古以来中国人一贯真挚地追求正确的为人之道，这是值得中国人高度自豪的。如果本书中的观点能为中国人广泛接受，也将是我的望外之喜。

前言　幸福“工作法”

为了度过有价值的人生

日本这个国家迎来了一个“没有方向的时代”。一方面，人们找不到前进的明确指针；另一方面，人们又面临许多过去未曾碰到过的问题：社会趋向于少子高龄化，人口减少，地球环境恶化等。同时我们看到，人们的价值观本身也陷入了混乱之中。

对于人生中费时最多的“劳动”的观念扭曲，以及对于“工作”的认识改变，正是价值观混乱的表现。

“人为什么要工作？”“劳动究竟为了什么？”现在多数人已经丧失了对工作目标和意义的正确认识。

讲述如何提高日常工作效率的技术，以及操作指南之类的书籍汗牛充栋，但是，工作的根本意义究竟在哪里？这么重要的问题却无人探讨。

在今天的年轻人中，有一种明显的倾向在滋长，那就是不喜欢工作，厌恶劳动，并且还会尽可能地逃避工作的责任。

有的人把“努力工作”“拼命劳动”看得毫无意义，他们甚至对积极工作的人报以冷笑和鄙视。

还有许多人热衷于股票买卖，憧憬于“轻轻松松发大财”。很多人创办风险企业，其目的也只是想通过上市一攫千金，然后年纪轻轻就脱离工作、享受生活。把这些当作人生目标的人正在日益增多。

与此同时，社会上还出现了恐惧劳动的倾向。

刚踏进社会的年轻人，把工作视作剥夺人性的苦役。甚至很多人干脆不求职、不工作，而选择在父母的庇护之下混日子。要不然就不务正业，靠打零工糊口。无固定工作的自由职业者的增加，是劳动观念、工作意识改变所带来的必然结果。

把工作看成不得不干的“必要之恶”，这种观念在私下里似乎已经成了人们的常识。

心里还是不愿工作，但为了要吃饭又不得不干，抱着这种心态，很多人都希望工作轻松而又能多赚钱。不想受企业的约束，只重视私人活动的时间，只想埋头于个人兴趣，这样的生活方式，在富裕的时代背景之下，深深渗透到了年轻人群体当中。

因此，今天许多人已经丧失了对“工作”的根本意义的正确认识，不愿好好地面对它。

对这样的人，我想问一句：难得来这世上走一回，你的人生真的有价值吗？

对，我不仅要问，而且无论如何，我要把自己对于“工作”的正确认识告诉给这些年轻人。

理解工作的意义，全身心投入工作，你就能拥有幸福的人生。

在这本书里，通过讲述我对“工作”的思考和体验，我将告诉大家，劳动可以给你的人生带来多么巨大的收获。

工作是“万病良药”

我认为工作是对万病都奏效的灵丹妙药，通过工作你可以克服各种困难和考验，让自己的人生时来运转。

我们的人生是由种种苦难构成的。

苦难既不是我们希望的，也不是我们招惹来的，但意想不到的苦难却接踵而来。苦难和不幸袭击我们、折磨我们，让我们为自己的命运而怨恨，甚至灰心丧气，稍一气馁便被苦难击垮。

然而“工作”却隐藏着一种伟大的力量，它能够帮助你战胜命运中的苦难，给人生带来光明和希望。回顾我自己的人生，这个真理昭然若揭。我年轻时经历过种种挫折：先是初中升学考试失败，接着患上肺结核，徘徊于死亡边缘。后来拖着孱弱的身体第二次考初中又落榜，同时因为战乱家屋又被烧成废墟。

在我15岁以前幼小的心灵中，接连的厄运让我几度丧失对生活的希望，然而考验还在继续。

考大学及后来找工作的经历仍是不断地让我失望伤心。第一志愿的大学医学部没能考上，只进了一所地方大学的工学部。于是，我只有从懊恼中振奋精神，拼命用功读书。学校给了我很高的评价，这给了我极大的鼓励，然而毕业后去大企业求职应试却又屡遭挫折。

最后由老师介绍，总算进了京都一家制造电瓷瓶（装在铁塔或电线杆上支撑电线的绝缘陶瓷器具）的小公司。这是一家濒临破产的亏本企业，上班后第一个月的工资就没有如期发放，公司给我们的答复是“请再等等”。

这一年我23岁，我哀叹自己的命运，心中苦恼：“为什么不幸和苦难一次又一次降临到我的身上，我今后的人生将会是怎样的呢？”然而，仅仅因为一件事情，被残酷命运捉弄的我的人生，居然发生了彻底的、戏剧性的变化，从此我开始走出人生新的一步。

这件事情就是我改变了自己的想法，开始拼命投入工作。

不可思议的事情发生了，我人生的齿轮——过去一直在苦难和挫折的方向上运转，现在开始朝着幸运的方向转动了。此后，我的人生进入崭新的状态，充满希望，不断成功。

读者当中也许有很多人每天都在工作，却不理解工作的真正意义，因而天天烦恼、痛苦、叹息。我希望他们务必懂得：“劳动”是“医治百病的良药”；工作能够克服人生的磨难，让你的命运获得转机！

第1章　磨炼灵魂，提升心志：为什么要工作

∷理解工作的意义，全身心投入工作，你就能拥有幸福的人生。

∷日复一日勤奋地工作，可以起到锻炼我们的心志、提升人性的了不起的作用。

∷对今天做过的事，老老实实地进行反省，发誓从明天起认真改进。

一心一意投身于工作，聚精会神，孜孜不倦，精益求精，这本身就是磨炼人格的修行，这样做就能磨炼我们的心志，促进我们成长。而通过这种心志的提升，我们每个人的人生价值也能随之提升。

我的人生中曾遭遇过无数的困难和挫折，但恰如奥赛罗棋盘上的黑棋一下子返归白棋一样，困难和挫折后来都变为成功的基础。现在回顾起来，我感觉到，当初认为痛苦的事情后来全都给我带来了好结果。

我们为什么而工作

为什么而工作？工作是为了获得生活的食粮。很多人是这么想的。他们认为，为了吃饭获取报酬，就是劳动的价值，就是工作首要的意义。

诚然，为了获得生活的食粮，是工作的重要理由之一，这没有错。然而，我们拼命工作，难道仅仅为了吃饭这一个目的吗？

人工作的目的是为了提升自己的心志——这是我的观点。

提升心志是一件非常困难的事情，有的僧人经历长期严格的修行，也未必能够做到。但是，在工作中却隐藏着可以达到这个目的的巨大力量。

工作的意义正在于此。

日复一日勤奋地工作，可以起到锻炼我们的心志、提升人性的了不起的作用。

我曾在一个电视访谈节目中听过一位修建神社的木匠师傅的话，很受感动。他说：

树木里宿着生命。工作时必须倾听这生命发出的呼声——在使用千年树龄的木料时，我们工作的精湛必须经得起千年日月的考验。

这种动人心魄的语言，只有终身努力、埋头工作的人才说得出来。

木匠工作的意义在哪里？它的意义不仅在于使用工具修筑漂亮的房屋，不仅在于提高木工技能，更在于磨炼人的心志，塑造人的灵魂——我在这位师傅的肺腑之言中听出了这样的意蕴。

他已70多岁，只有小学毕业，职业生涯一直就是修建神社。几十年间只从事这一项工作，又苦又累，不胜厌烦，有时也想辞职不干，但他还是承受和克服了这种种劳苦，勤奋工作，潜心钻研。在这样的过程中孕育了他厚重的人格，所以才能说出如此语重心长的人生体验。

像这位木工师傅一样，将自己的一生奉献给一门职业，埋头苦干，孜孜不倦，这样的人最有魅力，也最能打动我的心弦。

只有通过长时间不懈的工作，磨砺了心志，才会具备厚重的人格，在生活中沉稳而不摇摆。 每次与这样的人接触，就能引起我的重新思索，思索工作这一行为的神圣性。

同时我衷心希望，生活在现代的年轻人，你们承担着对未来的责任，在工作中切不可好逸恶劳，不要逃避困难。希望你们秉持一颗纯朴的心，全身心地投入到工作中去。

有时你们或许会感到疑惑："工作到底是为了什么？"每当此时，希望你们记住下面这句话：

工作能够锻炼人性、磨砺心志，工作是人生最尊贵、最重要、最有价值的行为。

工作造就人格

想好好活，就得好好干，这一点很重要。

工作就是提升心志、磨炼人格的“修行”。这样说并不过分。

大约在十年前，我和一位德国领事对谈时，听到这样的话：

劳动的意义不仅在于追求业绩，更在于完善人的内心。

工作最重要的目的在于通过工作来磨炼自己的心志、提升自己的人格。就是说，全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精。这样做就是在耕耘自己的心田，可以造就自己深沉厚重的人格。

“工作造就人格”，就是要通过每一天认真踏实的工作，逐步铸成自己独立的、优秀的人格。这样的事例，从古至今，从东方到西方，不胜枚举。只要翻开伟人们的传记，随处可见。

凡是功成名遂的人毫无例外地，都是不懈努力，历尽艰辛，埋头于自己的事业，才取得了巨大成功。通过艰苦卓绝的努力，在成就伟大功绩的同时，他们也造就了自己完美的人格。

有这样一则小故事值得玩味：

在南太平洋新不列颠岛上，有一个未开化部落的村庄，那里的人们都认同“劳动是美德”这一观点。在他们的生活中渗透着一种纯朴的劳动观：“认真劳动能塑造美丽心灵”，“美好的工作产生于美好的心灵”。

在这个村落里，主要的劳动内容是烧荒式的农业，作物是甘薯。

在那里，根本不存在“工作是苦役”这样的观念。村民们通过工作追求的目标是：“工作得到的美的成果”和“人格的陶冶”，就是要把工作做得完美，并由此磨炼自己的人格。

村民们互相评论各自田地的整修情况、作物的长势以及泥土的气味，气味好闻的被夸为“丰登”，气味难闻的则被贬为“不毛”。

经过这样一番评价，田地耕作得精细的人就会被称为“人格高尚的人”，会受到全村人的尊敬。

也就是说，这个村子里的村民是通过劳动的成果——田地是否整齐，作物是否丰收，来判断一个人的人格的。田头工作出色、工作成果显著的人，就被认为是优秀的人，是人格高尚的人。

对他们来说，劳动是获取生活食粮的手段，但同时又是磨炼心志、修炼人格的手段。“出色的工作唯有出色的人才能完成”，这种简朴却切中肯綮的劳动观在原始社会中普遍存在。

而在给人类带来近代文明的西方社会里，从基督教思想起源，“劳动乃是苦役”这个观点相当普及。这一点在《圣经》一开头的亚当和夏娃的故事中就表达得十分清楚。

他们是人类的祖先，因为偷吃了上帝禁食的果实，被赶出伊甸乐园。原来在乐园里他们不需要劳动，但遭放逐后，为了得到食物，他们不得不怀着痛苦的心情开始劳作。

在这个众所周知的故事里，人们是为了抵赎自己的“原罪”，才不得不接受“劳动”这种惩罚。于是劳动在人们的意识里成了一种负面的、否定的形象。

也就是说，对于欧美人而言，劳动本是一种充满痛苦、让人厌恶的行为，因而产生了近代的劳动观：工作时间应该尽量缩短，工作报酬应该尽量增加。

然而在日本原本不存在这样的劳动观。不仅如此，过去的日本人，不管从事何种职业，总是从早到晚辛勤地劳动。他们认为劳动虽然艰辛，但却能带来喜悦感、自豪感，并能让人明白生活的意义，劳动是高贵的行为。

有许多优秀的工匠，只要专心磨炼技能，制造出赏心悦目的产品，他们就会感到有一种说不出的自豪和充实；因为他们认为劳动是既能磨炼技能，又能磨炼心志的修行，他们把劳动看作自我实现、完

善人格的“精进”的道场。可以说，多数日本人都曾经抱有这种有深度的、正确的劳动观和人生观。

然而，近年来，随着社会逐步西方化，日本人的劳动观发生了巨大的变化。这就是本章开头所提到的，劳动是为了获得生活的食粮，劳动是“必要之恶”。因而许多日本人把劳动看作一项单纯的苦差事，甚至厌恶劳动，厌恶工作。

“极度”认真地工作能扭转人生

话虽这么说，但我原本也不是一个热爱劳动的人，而且我曾经认为，在劳动中要遭受苦难的考验简直是不能接受的事。

孩童时代，父母常用鹿儿岛方言教导我：“年轻时的苦难，出钱也该买。”

我总是反驳说：“苦难？能卖了最好。”那时的我还是一个出言不逊的孩子。

通过艰苦的劳动可以磨炼自己的人格，可以修身养性，这样的道德说教，同现在大多数年轻人一样，我也曾不屑一顾。

但是，大学毕业的我，在京都一家濒临破产的企业——松风工业就职以后，年轻人的这种浅薄的想法就被现实彻底地粉碎了。

松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的企业，原是在日本行业内颇具代表性的优秀企业之一。但在我入社时早已面目全非，迟发工资是家常便饭，公司已经走到了濒临倒闭的边缘。

业主家族内讧不断，劳资争议不绝。我去附近商店购物时，店主用同情的口吻对我说：“你怎么到这儿来了，待在那样的破企业，老婆也找不到啊！”

因此，我们同期入社的人，一进公司就觉得“这样的公司令人生厌，我们应该有更好的去处”。大家聚到一块儿时就牢骚不断。

当时正处于经济萧条时期，我也是靠恩师介绍才好不容易进了这家公司，本应心怀感激，情理上就更不该说公司的坏话了。然而，当时的我年少气盛，早把介绍人的恩义抛在一边，尽管自己对公司还没做出任何贡献，但牢骚怪话却比别人还多。

入公司还不到一年，同期加入公司的大学生就相继辞职了，最后留在这家破公司的除了我之外，只剩一位九州天草出身的京都大学毕业的高才生。我俩商量后，决定报考自卫队干部候补生学校。结果我俩都考上了。

但入学需要户口簿的复印件，我写信给在鹿儿岛老家的哥哥，请他寄来，等了好久毫无音讯。结果是那位同事一个人进了干部候补生学校。

后来我才知道，老家不肯寄户口簿复印件给我，是因为我哥哥当时很恼火：“家里节衣缩食把你送进大学，多亏老师介绍才进了京都的公司，结果你不到半年就忍不住要辞职。真是一个忘恩负义的家伙。”他气愤之余拒不寄送复印件。

最后，只剩我一个人留在了这家破败的公司。

只剩我一个人了，我非常苦恼。

我那时候想，辞职转行到新的岗位也未必一定成功。有的人辞职后或许人生变得更顺畅了，但也有的人人生却变得更加悲惨了。有的人留在公司，努力奋斗，取得了成功，人生很美好；也有的人虽然留任了，而且也努力工作，但人生还是很不如意。所以情况因人而异吧。

究竟离开公司正确，还是留在公司正确呢？烦恼过后我下了一个决断。

正是这个决断迎来了我“人生的转机”。

只剩我一个人孤零零地留在这个衰败的企业了，被逼到这一步，我反而清醒了。“要辞职离开公司，总得有一个义正词严的理由吧，只是因为感觉不满就辞职，那么今后的人生也未必就会一帆风顺吧。”当时，我还找不到一个必须辞职的充分理由，所以我决定：先埋头工作。

不再发牢骚，不再说怪话，我把心思都集中到自己当前的本职工作中来，聚精会神，全力以赴。这时候我才开始发自内心并用格斗的气魄，以积极的态度认真面对自己的工作。

从此以后，我工作的认真程度，真的可以用“极度”二字来形容。

在这家公司里，我的任务是研究最尖端的新型陶瓷材料。我把锅碗瓢盆都搬进了实验室，睡在那里，昼夜不分，连一日三餐也顾不上吃，全身心地投入了研究工作。

这种“极度认真”的工作状态，从旁人看来，真有一种悲壮的色彩。

当然，因为是最尖端的研究，像拉马车的马匹一样，光用死劲是不够的。我订购了刊载有关新型陶瓷最新论文的美国专业杂志，一边翻辞典一边阅读，还到图书馆借阅专业书籍。我往往都是在下班后的夜间或休息日抓紧时间，如饥似渴地学习、钻研。

在这样拼命努力的过程中，不可思议的事情发生了！

大学时我的专业是有机化学，我只在毕业前为了求职，突击学了一点无机化学。可是当时，在我还是一个不到25岁的毛头小伙子的时候，我居然一次又一次取得了出色的科研成果，成为无机化学领域崭露头角的新星。这全都得益于我专心投入工作这个重要的决定。

与此同时，进公司后要辞职的念头以及“自己的人生将会怎样”之类的迷惑和烦恼，都奇迹般地消失了。不仅如此，我甚至产生了

“工作太有意思了，太有趣了，简直不知如何形容才好”这样的感觉。这时候，辛苦不再被当作辛苦，我更加努力地工作，周围人们对我的评价也越来越高。

在这之前，我的人生可以说是连续的苦难和挫折。而从此以后，不知不觉中，我的人生步入了良性循环。

不久，我人生的第一次“大成功”就降临了。

那些智慧迸发的瞬间

加入该公司后过了大约一年，我接受了一项新任务，是研究开发一种叫作“镁橄榄石”的新材料。“镁橄榄石”是一种新型陶瓷，绝缘性能好，特别适合于高频电流，据说用作电视机显像管的绝缘材料最为理想。与当时另一种主要材料滑石瓷相比，“镁橄榄石”的优势非常明显，应用已呈爆发式的增长。

但这种材料在合成成型方面却没有成功的先例。无论对我个人而言，还是对公司而言，“镁橄榄石”的研究开发是迫在眉睫又极具挑战性的。企业里没有什么像样的试验设备，我日以继夜，反复试验，结果总是不理想。我昼夜不分、苦思冥想、不停地试验，几乎把自己逼入了“痴狂”的状态，最后总算合成成功了。

后来我才得知，成功合成“镁橄榄石”的除我之外，只有美国的通用电气（GE）一家。所以，我开发的“镁橄榄石”引起了广泛的关注。

用高频绝缘性能特别优良的“镁橄榄石”作为材料，最早开发成产品的是“U字形绝缘体”。这是来自“松下电子工业”的订单，它是松下电器产业集团中负责显像管生产制造的一个部门。当时正逢日本家庭显像管式电视机开始普及，“U字形绝缘体”作为电子枪中的绝缘零件，使用我开发的“镁橄榄石”最理想不过了。

“U字形绝缘体”开发中最棘手的问题是原材料“镁橄榄石”粉末如何成型。这种粉末非常松脆，无法成型。像做面条一样，需要有黏性的材料。过去都是添加黏土，但黏土总是含有杂质。怎样才能解决这个“黏性”的问题，我每天思考、试验，绞尽脑汁，百思不得其解。有一天，令人难以置信的事情发生了。

那天，我一边想着这个难解的“黏性”问题，一边走进实验室。突然，我被某个容器绊了一下，差点跌倒，下意识一看脚下，鞋上沾上了实验用的松香树脂。

“谁把松香搁在这个地方！”正当我叫喊道，而就在那一瞬间：“就是它！”一个念头在我脑海里闪过。

我立即架起一个简单的锅，将陶瓷原料和松香放入锅中，一边加热一边混合，然后放进模子里成型。成型成功了，将它放进高温炉里烧结时，作为黏结剂的松香都被烧尽挥发，做出的成品“U字形绝缘体”中就不留任何杂质了。

那么令人头痛的难题居然一下子就解决了。

今天回头来看，那一瞬间只能称为“神的启示”。

当然，实际上想出这个解决方法的是我自己，然而，看到我那样拼命地工作，那样苦苦思索，神都看不过去了，神可怜我，赋予了我

智慧。我想事情只能这样来解释。

因为类似的经验积累了许多次，所以后来遇到难题时，我就会对员工们说：“要让神愿意伸手援助，你就必须刻苦钻研，全身心投入工作。这样的话，不管面临多么困难的局面，神一定会帮你，事情一定能成功。”

此后，我开发的“U字形绝缘体”成为制造电视机显像管必不可少的部件，我们公司接到了松下电子工业的大量订单。就是这个产品让摇摇欲坠的公司有了起死回生的希望，全公司的期望集中到我一个人身上。

可以说，这时的技术和业绩也奠定了日后京瓷公司发展的基础。而且这个“最初的成功体验”让我悟到一个重要的道理：

即使在苦难当中，只要拼命工作，就能带来不可思议的好运。

“那家伙真可怜。”那时周围的人都这么说。我想人有一个时期处在这种不幸的境遇里也未必是坏事。

冬天越寒冷，樱花就开得越烂漫。人也是一样，不体验痛苦和烦恼，就很难有大的发展，就不会抓住真正的幸福。

我的人生中曾遭遇过无数的困难和挫折，但恰如奥赛罗棋盘上的黑棋一下子返归白棋一样，困难和挫折后来都变为成功的基础。现在

回顾起来，我感觉到，当初认为痛苦的事情后来全都给我带来了好结果。

这么想来，人生中的困难和挫折，正是我人生的起点，或许也正是我最大的“幸运” 。

比如，我不幸进入了连年亏损的松风工业公司，同期来的大学生中只剩下我孤零零一个人的时候，“稻盛君真可怜，大学里很用功，成绩这么好，却只能待在那样的破公司里，运气太差，他的人生今后不知会怎样呢。”朋友们这么评价我，不知是同情还是嘲笑。

看到同事们一个个凭各自的本领开拓进取，自己却无处可去，只能一个人龟缩在这倒霉的公司里——一种绝望感让我几乎精神崩溃。

但是，现在想来，正是这种不幸或考验教我懂得，只有拼命工作才能给人生带来好运。从这个意义上说，苦难和挫折是神赐予我的最好礼物。在逆境中坚持认真工作，拼命努力，我现在所有的成功都是建筑在这个基础之上的。

如果不经历苦难和挫折，考进了名校，就职于大企业，我的人生就完全不同了。

不管是顺境也好、逆境也好，不管自己处在何种境遇，都要抱着积极的心态朝前看，任何时候都要拼命工作，持续努力，这才是最重

要的。

乍看的不幸，实际上是幸事

拼命工作会给人生带来意想不到的、美好的未来，即使这个道理你理解了，懂得了，但因为人本性中就有好逸恶劳的倾向，所以“工作令人生厌”“能不工作最好”这种念头时不时还会冒出来。

本来人这种动物，如果放任不管，就会流于安逸，只要可能就总想逃避苦难。这种基于人的本性、追求安乐的习性，我想不管是我们这些成长于战争年代的人，还是现代和平富裕时代的年轻人，基本上并没有什么区别。

过去和现在很大的不同是，在迫不得已的我们那个时代，即使你讨厌工作，现实环境也逼得你不得不努力工作。

我青年时期的日本，社会环境比今天不知严酷多少倍。无论你喜欢不喜欢，如果你不辛勤劳动，就连饭也吃不上。

另外，当时也很难像现在这样，选择自己喜欢的工作、寻找适合自己特点的职场。那时我们没有选择职业的机会，只能无条件地继承父母的工作，或者是一有就职的机会，就不管什么工作，先做了再说。这些情形在当时是理所当然的，而且一旦进入了某家公司，想要辞职也不那么容易，因为社会舆论不支持你这么做。也就是说，工作，在一家单位连续地工作，与你本人的意愿无关，而是社会的需

要，或者说是你的义务。在这中间几乎没有你个人裁量和挑选的余地。

这样的事情在今天看来，似乎很不幸，但实际上这或许正是幸事也未可知。因为，在迫不得已的、辛勤的工作过程中，人们在不知不觉中就能获得人生的“万病良药”。

就是说，即使你讨厌工作，但又不得不努力工作，那么在努力工作的过程中，你脆弱的心灵就能得到锤炼，你的人格就能得到提升，你就能抓住幸福人生的契机。

努力工作的彼岸是美好人生

在现在这个和平富裕的年代，强迫劳动已经消失了。因此，在这样的时代，不好好工作、懒懒散散过日子，会给人生带来什么呢？我们应该认真思考。

假设你中了彩票，得到了一大笔钱，足够你玩乐一辈子。但你必定会感觉到，这样的幸运并不能带给你真正的幸福。

没有目标，不做工作，每天吃喝玩乐，如果长期持续这种无聊的生活，你不但不会成长，而且会丧失自己人性中那些美好的东西。长此以往，你与家庭、朋友的关系就会恶化，你将找不到人生和工作的意义。

获得心中快乐的前提是劳动。每天认真工作，努力获得回报，才能让你感受到人生的快乐和时间的可贵。

拼命工作的背后隐藏着快乐和欢喜，正像漫漫长夜结束后，曙光就会到来一样。欢乐和幸福总会从辛苦的彼岸露出它优美的身姿，这就是劳动人生的美好。

在距今40年前，京瓷公司首次在股票市场上市。之前的辛苦努力获得了社会的认可，同时自己赤手空拳创建的公司进入了一流企业的行列，我沉浸在无限的感慨之中。

于是就有人劝我从此好好玩乐，过轻松愉快的生活，他们说：“反正资产也有了，从现在开始不妨放松休假，通过兴趣和余暇寻找快乐，你看怎么样？”

的确，最近有些风险企业的经营者们，依靠自己的才能发展了事业，股票很快上市。他们将自己的原始股票在市场上出售，获得了巨额财富，尽管只有三四十岁，就已开始考虑退休了。

京瓷上市时，我所持有的原始股还一股未抛，而发行新股所获的利润全部归公司所有。当时我还不到40岁，但我思考的是趁上市的机会“从今以后得更加努力地工作”。

上市后，我不仅要继续为员工及其家属谋福利，还要为普通投资者的幸福做更多事。不仅不能休闲放松，我负的责任还将更大、更重。

我认为，上市并不是终点，只是新的起点，企业从此以后必须更好地发展。所以在上市时，“回归创业的初衷，哪怕汗流浃背，哪怕沾满尘土，让我们同心协力加油干！”我一边鼓励员工，一边也在自己心中重新下定了决心。当初的这些情景至今仍记忆犹新。

坚持“愚直地、认真地、诚实地”工作

人很容易骄傲自大，因为人是一种充满烦恼的动物。人若想要提升心志，重要的是要抑制自己的邪恶之心。

人的烦恼据说有108种之多。

其中“欲望”“恼怒”“愚痴”这三者都是卑怯之心，是让人陷于烦恼的最厉害的东西。它们纠缠于人的内心，要驱赶也驱赶不走。释迦牟尼把这三者称为“三毒”，它们是将人的行动导向错误道路的万恶之源。

“想获取比别人更多的金钱”“想得到比别人更高的评价”——无论谁的心里都潜伏着这样的欲望。当这种欲望得不到满足时，人们就会“恼怒”。“为什么这么不如意？”人们接着就会发泄“愚痴”和不满。人是不幸的动物，生活中总是被这“三毒”支配。

然而，人生在世又少不了这“三毒”，它们如果根本不存在，人就无法生存。因为人有血肉之躯，为了生存，这“三毒”又是必要之心，是自然赋予人的本能。比如，为了维持自己的生存，人要满足自己的食欲，对攻击自己的敌人要表达愤怒，要在达不到自己希望的状态时发泄不满，这些都无法戒除。

但这“三毒”却切不可过度。唯有拼命地“工作”。

“三毒”不能完全排除，但却必须做出努力让毒素稀释。而要达到这个目的，可以说独一无二的方法，就是拼命地“工作”。

“愚直地、认真地、专业地、诚实地”投身于自己的工作，长此以往，人就能很自然地抑制自身的欲望。此外，热衷于工作，还能镇住愤怒之心，也会无暇发牢骚，而且日复一日努力工作，还能一点一点提升自己的人格。

从这个意义上说，“努力工作”就类似于修行。而实际上，释迦牟尼提倡的进入悟境的六项修行——“六波罗蜜”，其中之一的所谓“精进”就是拼命地工作。

一心一意投身于工作，聚精会神，孜孜不倦，精益求精，这本身就是磨炼人格的修行，这样做就能磨炼我们的心志，促进我们成长。而通过这种心志的提升，我们每个人的人生价值也能随之提升。

要每天反省

在人生中，提升心志这件事，说起来容易做起来难，要实践并不简单。

说来可悲，不管人怎样一心思善、行善，但不知不觉中仍会做出出格的举动。一般人往往做不到把思善、行善贯彻始终，除非真正的圣人君子。

在这一点上，我虽这么说了，但我同样也做不到。

为了自我诫勉，为了不让邪恶之心轻易地控制自己，不知何时起，我就采用了一种自诫的仪式。当骄傲自满、自以为是这一类邪恶的念头在心中冒头时，我就立即给自己一个反省的机会。我年轻时就开始做这种努力。

例如，稍稍表现出傲慢，或者吹了牛，或者自己没有尽到责任时，夜里回到家里以后，或者第二天清晨起床后，就会对着洗脸的镜子，严厉地斥责自己：

“混账！”

然后又反省说：“神啊，对不起！”

就这样自我诫勉，内心宣誓从明天起继续保持谦虚的态度，改正错误，重新开始。我从年轻时起就养成了这样反省的习惯。这种习惯起到了修正轨道的作用，使我至今的人生，没有脱轨，仍能勇往直前。

重要的是，要努力去思善、行善，而同时一旦动了不好的念头，做了不好的事情，就要虚心反省。通过反省我们就能一步一步向上提升。

对今天做过的事，老老实实地进行反省，发誓从明天起认真改进。这样度过反省的每一天，我们不但能避免工作上的失败，而且有利于在人生中提升心志。

体悟

磨炼灵魂，就会产生利他之心。

全神贯注于自己的工作，只要做到这一点，就可以磨炼自己的灵魂，铸就美好的心灵。有了美好的心灵，就会很自然地去想好事，做好事，为社会、为他人着想，并落实在行动中，你的命运就一定会向好的方向转变。

第2章　让自己喜欢上所从事的工作：如何投入工作

∷应该迷恋工作、热爱工作、拥抱工作。

∷无论如何，必须得喜欢上自己的工作。

∷对自己的工作、对自己的产品，如果不注入如此深沉的关爱之情，事情就很难做得出色。

想要成就某项事业，就必须成为能够自我燃烧的人。

要成为“自燃型”的人，在热爱自己工作的同时，必须持有明确的目标。

为了顺利推进公司或团队的工作，无论做什么事情，都需要有一个精力充沛的、起核心作用的人物。

改变“心态”

我原本也像随处可见的小青年一样，兴趣多变，不善于将心思集中在一件事情上。

那么，像我这样的年轻人，为什么在50年这么漫长的时间里能够一心一意专注于工作呢？

那是因为我付出了努力，我让自己喜欢上了自己的工作。

只要改变“心态”，每个人周围的世界就会发生戏剧性的变化。

前面已经提及，对于新型陶瓷的研究工作，一开始我并没有什么兴趣。在大学时我专攻的是当时最热门的有机化学，但我想去的公司不肯录用我，所以我不得已才就职于松风工业。这是一家生产绝缘瓷瓶、属于无机化学领域的企业，而研究新型陶瓷也是被分配的、不得不做的工作。

刚进公司时，我所属的研究室一共只有五六个人，除我之外，其他研究人员都是从事绝缘瓷瓶材料的改良工作的，因为在当时，那才是企业的核心产品。只有我一个人被指定去研究陶瓷的新材料（后来我将它命名为新型陶瓷），理由则是“将来在电子领域一定会需要高频绝缘材料”。

这个领域当时还是一个未知的世界，缺乏可靠的研究资料。另外，公司很穷，没有什么像样的实验设备，也没有上司或前辈可以指导我的工作。在这样的环境里，要做到“热爱自己的工作”实在不容易。

但是辞职转行又没成功，我只好留在这里。于是，我决定改变自己的“心态”。

“埋头到工作中去！”我努力说服自己。

即使做不到很快就热爱工作，但至少“厌恶工作”这种负面情绪必须从心中排除。我决定倾注全力先把眼前的工作做好再说。

现在看来，这就是为了“喜欢工作”而做的努力吧，但是当时的我，对这一点也并没有清楚的认识。

因为几乎不具备与新型陶瓷相关的基础知识，所以一开始我先去大学图书馆寻找有关的文献资料。那时还没有复印机，我翻阅了过往的行业期刊和学术纪要，发现重要的内容就立即抄写在笔记本上。同时，虽然囊中羞涩，但我还是坚持购买研究所需的书籍。我还向美国陶瓷协会索要论文，那时总是辞典不离手，边看边译。总之，一切都是从获取最基础的知识着手的。

然后，我依据从这类资料中获得的信息开始做实验，根据实验结果，再去寻求新的理论解释，然后再做实验——不断反复这种细致而踏实的过程，就是我当时的工作。

在这个过程中，不知从何时起，我深深地为新型陶瓷的魅力所吸引，而且渐渐明白，新型陶瓷中或许隐藏着一个不可思议的、美好的前景。

“这样的研究，恐怕大学里也不会有吧，或许全世界也只有我一个人在钻研。”这么一想，枯燥的研究也显得熠熠生辉起来。

开始时，有一半是强迫自己，但不久就变得积极主动起来了，而且喜欢上了这项研究。再后来，就大大超越了喜欢不喜欢这样的层次，感觉到了这项工作所包含的重大意义。

“天职”不是偶然碰上的，而是由自己亲自制造出来的。

“迷恋”工作

热恋中的情人，在旁人看来目瞪口呆的事情，他们却处之泰然。这一点有过恋爱经验的人都能理解。我年轻时虽说一心扑在工作上，但也不曾忽略过这样的感情。

在创建京瓷以前，在繁忙的工作之余，星期日，有时我会邀请关系亲密的女孩去看电影，看完后送她回家。本来电车可以直达，但有几次我故意提议从前一站就下车，边走边聊，慢腾腾地走了很长的路才将她送回家。

其实每天工作到很晚，身体应该很疲倦了，然而，走这么长的路我却丝毫不累，而且还非常愉快，劲头十足。

“有情人相会，千里变一里”，这句话真实地表达了我当时的心情。

工作也一样，应该迷恋工作、热爱工作、拥抱工作。

在旁人看来，“那么辛劳、那么艰苦的工作，太可怕了！简直无法忍受，根本无法坚持。”但如果你迷恋这个工作、热爱这个工作，那你就能够承受，一切都不在话下。

正因为迷恋工作、热爱工作，所以我就能长期坚持艰苦的工作，一以贯之，无怨无悔。

人就是这样，对于自己喜欢的事情，再辛苦也无怨言，也能忍受。而只要忍受艰苦、不懈努力，任何事情就都能成功。喜欢自己的工作——仅仅这一条就能决定人的一生，我想这么说一点也不过分。

要想拥有一个充实的人生，你只有两种选择：一种是“从事自己喜欢的工作”，另一种则是“让自己喜欢上工作”。一个人能够碰上自己喜欢的工作的概率，恐怕不足千分之一、万分之一。而且，即使进了自己所期望的公司，要能分配到自己所期望的职位、从事自己所期望的工作，这样幸运的机会几乎没有。

大多数人初出茅庐，只能从“自己不喜欢的工作”开始。

但问题是，多数人对这种“不喜欢的工作”抱着勉强接受、不得不干的消极态度，因此对分配给自己的工作总是感到不满意，总是怪话连篇、牢骚满腹。这样下去，本来潜力无限、前程似锦的人生只会白白虚度。

无论如何，必须得喜欢上自己的工作。

要把“被分配的工作”当成自己的天职，抱有这种心境非常重要。如果你还不肯抛弃“工作是别人要我做的”这种不恰当的意识，

就无法从工作的“苦难”中解脱出来。

与其寻找自己喜欢的工作，不如先喜欢上已有的工作，脚踏实地，从眼前开始。寻找自己喜欢的工作，往往就像寻找一座空中楼阁；与其追求幻想，还不如先爱上眼前的工作。

只要喜欢了，就能不辞辛劳，不把困难当困难，埋头工作。只要一心一意埋头工作，自然而然就能获得力量。有了力量，就一定能做出成果。有了成果，就能获得大家的好评。获得好评，就会更加喜欢工作。

这样，良性循环就开始了。

要想做出成绩，首要的就是运用自己坚强的意志去喜欢工作，除此之外别无他法。只要你这么做了，人生就将硕果累累。

感动给人注入新的动力

“热爱工作”“把工作当乐趣”，话虽这么说，但做起来就像僧人艰苦修行一样，并非易事。所以，若只是当苦行僧，一味强调吃苦耐劳而没有快乐，那也很难持之以恒。

因此，还必须要从工作中寻找快乐。

我的经验是，当研究工作进展顺利时，就要直率地表达出快乐；当研究成果受到别人的夸奖时，就要诚挚地表示感谢。继而将这种喜悦和感动当作精神食粮，然后继续投入艰苦的工作。

我想起一件发生在进公司后第二年的事，当时我正在全神贯注地测定实验数据。

那时，有一位京都名牌高中的毕业生，因家庭原因，不得已当了我的研究助手。他是一位头脑非常聪明的青年。我每天都让他帮助测定实验数据。“这种材料应该具有这样的物理性能吧。”我一边做预测，一边做实验，而由他来测定有关数据。

我生性就有单纯的一面。也许因为这个原因吧，每当实验测出的数据符合我原先的设想时，我就会高兴得“蹦、蹦”从地上跳起来。

这时，我的这位助手总是站在一旁用冷冷的目光注视着我。

有一天，同平时一样，一次实验完后我又开心得跳了起来，并对他说："喂！你也该高兴啊！"但不料，他说的一席话，犹如一盆冷水从我的头顶浇到脚底。

他用鄙夷的眼神看着我，说：

稻盛，说句失礼的话，值得男子汉兴奋得跳起来的事情，一生中也难有几回。但看你的样子，动不动就高兴得手舞足蹈，现在甚至叫我也要同你一起高兴，我是说你轻薄好呢，还是轻率好呢？总之，我的人生观与你不一样。

当时，我感到后背一阵冰凉。

确实，可以说他显得非常理性，但我却无论如何接受不了他的观点。只过了一瞬间，我就反驳说：

你说什么？因为小小的成功就能感到喜悦和感动，这样多好！要想坚持这种枯燥的研究，有了研究成果，就应该真挚地把高兴劲儿表达出来。这种喜悦和感动能给我们的工作注入新的动力，特别是现在研究经费不足、研究环境很差的条件下。要把研究做下去，我们就要为每一步小小的成功而庆祝，这样才能给我们增添新的勇气。所以不管你说我轻薄也好，轻率也好，今后我照样要为我的每一个小小成功而开心，并由此把工作不断向前推进。

参加工作才两年，就能讲出这么一番道理，我颇为自己感到骄傲。可惜我这些话却不为我的助手所理解。两年后，他悄然辞职，离开了公司。

如果当初他能理解我说的并把它当作动力，更加努力地工作。那结果将会怎样呢？

年轻的读者们，希望你们在工作中为自己的小小成功感到欣喜。要抱有一颗善被感动的心，要诚挚地对待生活。请把感动带来的能量当作动力，更加努力地工作！这就是在漫长的人生征途中顽强生活的最好方法，也是我不渝的信念。

“抱着产品睡”

“紧抱自己的产品”——每当新产品开发的时候，我总是这么想。

对自己的工作、对自己的产品，如果不注入如此深沉的关爱之情，事情就很难做得出色。

“工作是工作，自己是自己”，把“工作”与“自己”分开，让两者保持距离，这是最近年轻人中流行的观点。然而，要做好工作，就应该消除“工作”和“自己”之间的距离，要悟到“自己就是工作，工作就是自己”的程度。这两者密不可分。这个经验相当重要。

也就是说，连同身心一起，要全部投入工作、热衷于工作，达到与工作“共生死”的程度。如果对工作缺乏如此深沉的挚爱之情，就无法抓住工作的要领。

京瓷公司在创建后不久，曾制作过用于冷却广播机器真空管的“水冷复式水管”。因为过去生产这种水管的企业中技术人员走了，所以订单就发到了京瓷。

但是，京瓷以前只做小型陶瓷产品，这种水管尺寸太大（直径25厘米、长50厘米），用的是老式陶瓷原料，属于陶器，而且要在大管中通小冷却管，结构非常复杂。

京瓷不具备制造这类产品的设备，也没掌握相关的技术。尽管如此，由于客户盛情难却，我无意中就说出了“行，能做”，把任务应承了下来。既然接了任务，就绝不能失信，无论如何必须把产品做出来。

为了做好这一产品，我们付出了常人难以想象的辛劳。比如，原料虽然使用与一般陶器相同的黏土，但因为尺寸很大，要让产品整体均匀干燥极为困难。开始时，在成型、干燥的过程中，几乎每次都出现干燥不均、因而先行干燥的部分发生裂痕的现象。

可能是因为干燥时间过长吧，于是我尝试在缩短时间上下功夫，但结果仍不理想。我用了各种方法反复试验，最后想出一招，就是在尚未完全干燥、还处于柔软状态的产品表面卷上布条，再向布条上吹雾气，让产品慢慢地、一点一点地干燥。

但是还有新的问题随之产生。如果产品太大，干燥时间过长的话，产品会因为自身的重量发生变形。为防止变形，我又动了各种各样的脑筋。

最后，我决定抱着水管睡觉。

我在炉窑附近温度适当的地方躺下，把水管小心翼翼地抱在胸前，整个通宵我都慢慢转动着水管，用这种方法干燥，同时防止水管变形。

在旁人看来，这简直是不可思议的。

但当时我想的是“无论如何也要把这个产品培育成人”，我把它当作自己的孩子，倾注全部的爱。正因为如此，我能够通宵达旦紧抱水管。

这种让旁人看来心酸流泪的“认真”，让我顺利地完成了“水冷复式水管”的制造任务。

抱着产品睡，这的确有点不卫生，而且效率不高。在今天这个时代，这种带着泥土气的、低效的做法甚至令人生厌。

但不管时代怎么进步，干活时自己手上沾泥带油这种方式，虽已不再流行，但若缺乏“抱着自己的产品一起睡”那样的爱情，在工作中，就无法从心底品尝到那种成功的欣慰，特别是向新的、艰难的课题发起挑战并战胜它们时。

倾听“产品的哭泣声”

如果你能喜欢上你的工作，喜欢上自己制造的产品，那么当某个问题发生的时候，就一定能找到解决问题的方法。

比如，制造业中，许多时候，产品制成率（合格品相对于投入的全部材料的比率）很难提高。这时候，首先要迈开双腿走进现场，然后，要带着爱意，用谦虚的目光，对产品进行仔细的审视和观察。

如果你真的仔细倾听，你就能听到好似神之声音的“产品的哭泣声”。

就是说，产品的问题或机器的故障就会自觉地呈现在你面前。你会听到从产品或机器里发出的窃窃私语：“这样做，你看怎样？”它们会帮你找到解决问题的线索。

这就仿佛医生为了了解患者的病情，要用听诊器倾听患者的心跳一样。高明的医生只要听到心跳声和心搏数有异，立即就能感知患者身体的异常。

与此相同，倾听产品的声音，用心观察产品的细部，就能自然而然地明白问题和差错的原因所在。

京瓷的产品大多是电子领域使用的小型零部件，要寻找产品的问题很不容易。

那时候，就像医生总带着听诊器进诊疗室一样，我去生产现场时总是带着放大镜。我的放大镜由多枚透镜组成，用一枚镜片可以放大5倍，用两枚就可以放大10倍。我经常用这种放大镜对烧制成的产品逐个进行细致认真的检查。只要有一个小小的缺陷，就是不合格的产品。手拿放大镜仔细观察产品，等同于用耳朵静听产品的“哭泣声”。

如果找到了不合格的产品，就是听到了产品的“哭泣声”，我就会想，“这孩子什么地方疼痛才哭泣呢？它哪里受伤了呢？”

当你把一个个产品完全当作自己的孩子，满怀爱意，细心观察时，必然就会获得如何解决问题、如何提高制成率的启示。

让我来讲这样一个故事。

制造新型陶瓷产品的过程是，首先要将原料粉末固定成型，然后放进高温炉内烧结。

一般陶瓷的烧制温度在1200度左右，而新型陶瓷要在1600度的高温中烧结。当温度达到1600度时，火焰的颜色不是红色的，在观察它的一瞬间，它会呈现一种刺眼的白光。

将成型的产品放进这样的高温炉中烧结时，产品会一点一点地收缩。收缩率高的，尺寸会缩小两成。而这种收缩在各个方向上并不均衡，若误差稍有不等即成为不合格产品。

另外，板状新型陶瓷制品烧结时，最初不是这边翘起来，就是那边弯下去，烧出来的产品就像干鱿鱼一样。对于新型陶瓷为什么会弯曲的问题，已有的研究文献上都没有记载。我们只有自己做出各种假设，然后反复试验。

在这个过程中，我们弄清了一点，那就是原料放进模具加压后，因为上面和下面施压的方式不同，原料粉末的密度也不同。反复试验的结果发现，密度低的下部收缩率大，因而发生翘曲。然而，虽然弄清了翘曲产生的机理，但要做到上下密度均匀却仍然很难。

这时，为了观察产品究竟是怎样翘曲的，我们就在炉子后面开了一个小孔，通过这个小孔观察炉内的状况，观察在什么温度下产品会弯曲、如何弯曲、它还有什么别的变化等。

果然，随着温度升高，产品就翘曲起来了。我们改变条件，多次试验，但无论怎样改善，产品还是像一个会动的生物一样，蜷曲起来。

看着看着，我都快沉不住气了，突然产生一种冲动，就想将手通过观察孔伸进去，从上面将产品压住。

这当然不可能。炉内是1000多度的高温，如果手伸进去，一瞬间就会烧毁，我当然明白这一点，但无论如何也要解决问题的强烈愿望，让我禁不住就想将手伸进高温炉。

然而，就在想把手伸进炉内将产品压住的瞬间，突然灵感来了：“在高温烧结时，只要从上面将产品压住，它不就翘不起来了吗？”

于是，我们就用耐火的重物压在产品上烧制。结果，问题终于圆满解决，平直的产品做出来了。

这个例子说明，向工作倾注的爱情，就是最好的老师。

当工作遭遇困境、迷失方向时，它能让你倾听到产品发出的“窃窃私语”，帮你找到解决问题的线索，使你的事业开始新的起飞。

成为“自燃型”的人

物质有“可燃型”“不燃型”和“自燃型”三种。

同样，人也可以分为三种：第一种是点火就着的“可燃型”的人，第二种是点火也烧不起来的“不燃型”的人，第三种是自己就能熊熊燃烧的“自燃型”的人。

想要成就某项事业，就必须成为能够自我燃烧的人。

要成为“自燃型”的人，在热爱自己工作的同时，必须持有明确的目标。

像我这样的经营者整天考虑的就是，公司“应该做这个”“应该那么干才更好”这样的问题。刚参加工作的年轻人也会在自己心中描绘自己将来的梦想，思考我想做怎样的人、我想干怎样的事等问题。

但是年轻人中偶尔也有这样的人，他们相信虚无主义，总是表情冷漠，怎么也热乎不起来。不管周围的人干得如何热火朝天，他们不仅不燃烧，还给别人泼冷水，他们是冷若冰霜的人。

遇上这样的人可不好办。

在企业里，在体育团队里，这种“不燃型”的人哪怕只有一位，整个集体的氛围就会变得沉闷压抑。所以我总是这么想：

这种不燃型的人大可不必留在公司。我希望同事们都是自燃型的人，不用“点火”，他们也会自动燃烧。至少，当燃烧的我接近时，他们是能同我一起燃烧的“可燃型”的人。

所谓“自燃型”的人，就是从来不会“等别人吩咐了才去干”“因为有了命令才工作”的人，而是“在别人吩咐之前自发去干”的主动积极的人，他们应该都是热爱工作的人。

要想将自己的能量最大限度地发挥出来，让工作顺利进行，就必须成为热爱工作的“自燃型”的人。

勇于在“旋涡中心”工作

为了顺利推进公司或团队的工作，无论做什么事情，都需要有一个精力充沛的、起核心作用的人物。

这样的人将成为全体人的中心，宛如一股上升的气流自平地而涌起，将全体人员卷入，带动整个组织一起行动。像这样自己主动领头、带动周围的人把工作有声有色地开展起来的人，我把他们称作“在旋涡中心工作的人”。

无论什么工作，一个人单枪匹马总是很难做好。你一定需要上司、部下以及周围人的协助才能顺利展开。

然而，如果你不是旋涡的中心，只在旋涡四周咕噜咕噜地跟着大家转，就很难体会到工作的真正乐趣。让自己进入旋涡中心，积极地把周围的人裹挟进去，你就能品尝到工作成功之后醍醐灌顶、如露入心的欣喜之情。

那么，怎样才能卷起旋涡呢？

一个组织里总有这样的人：没有谁来要求他做，他却自己主动提议要干这干那。面对这样的人，周围的人会说：“那就谁提议谁干好了。”

不是只有老一辈的人才会这样，年轻人中也有这样的人，他们会召集前辈、师兄们前来，然后向他们提出自己的建议。

比如，面前有一个课题：这个月的销售额要提高。

这时，如果一个刚参加工作不久的年轻员工提出："师兄，董事长讲了要提高销售额，今天下班后，大家集中讨论一下怎么来提高，好不好？"

如果能开口说出这样的话，那么此人就是"在旋涡中心工作的人"，他就有希望成为团队的领导者。

敢于说这样的话的人，不是为了装样子给别人看，而是真的热爱工作，有强烈的"问题意识"。只有这样的人，才有这种魄力。

热爱工作，就不会单纯按照上司的指示办，就会有自己"制造旋涡"的、自主努力的冲动。

这其实就是上一小节讲的"自燃型"的人，这种人工作上可以取得卓越的成果，人生也会更丰富多彩。

体悟

无论遇到什么事情都要感谢

我们必须用理性把这句话灌输进自己的头脑中。即使感谢的情绪冒不出来，也要说服自己。也就是说，随时都准备说一声“谢谢”，持有这种心态非常重要。

我常在内心告诫自己，只要实践这一条，就能提升自己的心志，走出幸运的第一步。

第3章　以“高目标”为动力：持续付出不亚于任何人的努力

∷人本来就具备使梦想成真的巨大的潜力。

∷这种每天努力的积累，使我们京瓷公司达到了创业时谁也不曾想到的极高境界。高目标就是促使个人和组织进步的最大动力。

∷不去想，不认真思考，就什么都实现不了。

每天每日，在拼命思索的过程中，愿望就会渗透到“潜意识”中。这样一来，即使不特别留意，在意想不到的场合，“潜意识”也会发动，给你启示。而且这种启示往往触及事物的核心，使问题一下子得到解决。

要实现高目标，前提就是持续地怀抱能渗透到“潜意识”的强烈的愿望。

不断树立“高目标”

京瓷当时租用位于京都市郊、中京区西京原町的一家配电盘厂仓库，开始了创业，员工只有28名。

当时，只要一有机会，我就会向员工们说：“我们要成为西京原町第一的企业！达到西京原町第一以后，就要瞄准中京区第一；达到中京区第一以后，就要争取京都第一；达到京都第一以后，就要争取日本第一，再然后，当然就是要达到世界第一。”但是实际上，不要说世界第一了，即使是要达到西京原町第一也绝不是什么简单的事。

西京原町虽然并不是一个很大的街区，但当时已经有了非常出色的企业。

从西京原町火车站到京瓷所在地的沿路上，有一家京都机械工具公司，生产修理汽车时用的扳手、扳钳等工具。当时汽车产业正在蓬勃发展，因此，这个工厂从早到晚都机器轰鸣，生机勃勃。

当时我带着刚刚创业的锐气，怀着稍有懈怠就可能垮台的危机感，带领京瓷夜以继日地拼命工作。但每当深夜我工作结束、路过这家公司时，都看见那里依然灯火通明，很多人都还在工作。

一个比京瓷不知大多少倍的企业还这么努力，我们要成为“西京原町第一”，谈何容易！

然而，我仍然会不停地和员工们讲“要成为西京原町第一”的目标，而且，“西京原町第一以后，就要成为中京区第一”——我坚持向所有京瓷人描绘更大的梦想。

中京区当时已经有了京都有代表性的企业——岛津制作所。这家企业近年还出了诺贝尔奖的获得者，非常有名。要成为中京区第一，就必须超越岛津制作所。

当然，说这些都没有确凿的把握，而就当时京瓷的规模和实力来说，设立这样的目标简直是自不量力。

然而，纵使是自不量力的梦想，是看似高不可攀的目标，还是要在胸中牢牢立下这个目标，并坚持不懈地在同仁面前展示这个目标。这一点非常重要。

为什么？

因为人本来就具备使梦想成真的巨大潜力。

“要成为日本第一的企业！”在不断坚持这个想法的过程中，不知从何时起，你就会觉得这是理所当然的事。员工们也一样，会在不知不觉中和你一起共有这个似乎“荒谬的”目标，并为此每天都付出无尽的努力。

这种每天努力的积累，使我们京瓷公司达到了创业时谁也不曾想到的极高境界。高目标就是促使个人和组织进步的最大动力。

首先“必须得想”

我年轻时，听过松下幸之助先生的一次演讲，那次讲话让我印象很深。

那是有关“水库式经营”的一次讲话。

京瓷创业之初，在经营方面我是外行，很希望学到成功经营者的经营秘诀。正在这时候，我得到了一份关于松下幸之助先生演讲的通知。被人们称为“经营之神”的这位先生，究竟用什么思想来经营企业呢？我很想知道。提出申请后，我满怀期待，来到了演讲会场。

当天因为工作关系我迟到了，只能站在会场最后一排，站着听讲。

经济景气的时候，不要以为经济会一直这样好下去，要考虑到经济不景气的时候你该怎么办。在财务上有余裕的时候就要注意储备，就像水库蓄水一样。经营企业，随时要为经济不景气时做好储备。

这是幸之助先生讲演的主题。

大量降雨时，如果雨水全部流入河里，河水泛滥引发洪水，就会招致大灾。如果将河水存进水库，根据情况放流，那么就不仅能控制

洪水泛滥，干旱时还可以防止河水断流。这样，雨水就得到了有效利用。所谓“水库式经营”就是将治水的方法应用于经营。

幸之助先生演讲结束后，开始回答听众们的问题。

后面有人举手提问：先生所讲，就是经营必须有余裕，我理解了。但是这层意思，松下先生即使不讲，我们中小企业经营者也都明白。正因为我们做不到这一点，才感到苦恼。怎样才能让经营有余裕？如果不教我们具体的方法，我们很难办。

提问中夹着那么一丝抗议的味道。

这时，幸之助先生露出相当困惑的表情，他沉默片刻，仿佛是自言自语道：“不，你不想可不行啊。”

言罢再次沉默。大家以为答非所问，听众中一阵失笑。

但是，在那一瞬间，我却像受到电击一样，一阵震撼。

“不，你不想可不行啊。”幸之助先生这一句话中包含了万种思量，深深地打动了我的心。

“不，你不想可不行啊。”幸之助先生这一句话想传递的意思是：你说你也想让自己的经营有余裕，但是怎样做才能使经营有余裕，方法千差万别。你的企业一定有适合你企业的做法，我无法教

你。但是经营绝对要有余裕，你必须自己认真去想，认真去思考，这种思考是一切的开始。

“能做到经营有余裕当然最好，但你不教我方法我怎么做到这一点”，如果你仅仅停留在这种程度的思考，那么高目标是绝对不可能实现的。

经营要有余裕，你真的是这样想的吗？如果你真的这么想，有这样强烈的愿望，你就会千方百计去寻找具体的方法，“水库”就一定能建成。这就是幸之助先生想说的话。

不去想，不认真思考，就什么都实现不了。

无论对工作，还是对人生而言，这都是铁则。

把愿望渗透到“潜意识”

愿望必定能实现。

就是说，“无论如何一定要这样做！”人只要有了这种坚强的意愿，愿望就会变成行动，人就会很自然地朝着实现愿望的方向前进。

但是，这必须是强烈的愿望，而不是随便想想。“不管怎样，无论怎样，一定要这样！”“一定非如此不可！”必须是这种由强烈的意念支撑的愿望或理想。

废寝忘食，朝思暮想，念念不忘，反复思考，如果你真的做到了整日里只想这一件事，这样的愿望就会渐渐渗透到“潜意识”中。

所谓“潜意识”是不自觉的、潜藏于人内心深处的意识。平时它不出头，但在无意识中或在某一特殊时刻它会闪现，并发挥不可估量的作用。

另一方面，日常发挥作用的意识叫“显意识”。

在人的意识中，“潜意识”的领域之广要大大超过“显意识”。经常反复的体验以及强烈的刺激都会进入“潜意识”。据说如果用好“潜意识”，就有可能在瞬间做出正确的判断。

这种“潜意识”就是在睡觉时也会起作用的意识，它能将我们的行动引向实现目标的方向。

我举一个驾驶汽车的例子，你或许就会更容易明白“潜意识”所包含的不可思议的力量。刚开始学习驾车时，我们手握方向盘，脚踏油门或刹车，做每个动作前都要思考，这就是用“显意识”在开车。到后来习惯了，熟练了，就不必一一考虑操作顺序，这时在无意识中也能驾驶了。有时还会一边思考工作上的问题，一边驾车。突然一惊，但随后仍能正常驾驶而不发生事故。

因为驾驶技术渗透到了“潜意识”，所以即便不使用“显意识”，身体手足也能运作自如。

在工作中也应该有效使用“潜意识”。比如，“这个工作我想这么做”，当这种意念强烈时，突然就会有灵感闪现。这就来自“潜意识”。

每天，在拼命思索的过程中，愿望就会渗透到“潜意识”中。这样一来，即使不特别留意，在意想不到的场合，“潜意识”也会发动，给你启示。而且这种启示往往触及事物的核心，使问题一下子得到解决。

在这种情况下，有时只能用“神的启示”才能解释得通。

我常有这样的经验。

比如，京瓷想要挑战新事业。说是要挑战，但我们却缺乏在这种新领域的专业技术。虽然有一种自信，认为只要把京瓷的技术运用到这个新领域中去，就能打开新的局面，但事实上，我们现有的人才和技术与别人的差距都很大，我曾为此烦恼不已。

这时候，我碰上了意料之外的机遇。

在一个聚会上，我请朋友推荐人才。结果这个朋友恰好认识这一领域的一名优秀专家，于是双方一拍即合，我马上请这位专家加入公司。京瓷的新事业得以顺利展开。

这样的事看起来似乎是偶然的。但实际上，是因为我不停地思考，这个念头已经进入了我的“潜意识”，所以实现它是必然的。如果我不曾抱如此强烈的愿望，那么，即使理想的人才在我眼前走过，我也会错过这次机会。

要实现高目标，前提就是持续地怀抱能渗透到“潜意识”的强烈愿望。

当你竭尽全力时，神灵将会现身

若想登山，那么只有从平地起，用自己的双脚一步一步向上攀登直至山顶，除此之外，别无他法。就是这一步接一步不停地积累，最终可以征服海拔高达8000多米的喜马拉雅山。

看一看古今中外伟人们走过的足迹吧，当中记录了他们惊人的努力。他们终其一生，一步一个脚印不断地积累，仁慈的“主”、万能的“神”只会给这样的人带来成功的硕果。

与此相反，有人却认为：“坚持如此单调乏味的努力，简直就像傻瓜。在短暂的人生中，这么一味苦干的话，一定会落败于人；而寻找轻松巧妙的捷径快速取胜，才是明智的选择。”因此他们讨厌脚踏实地的努力。这样的人是无法取得事业成功的。

我想起这么一件事。

京瓷创建不到10年，全球最大的电脑公司IBM给京瓷下了一批精密陶瓷产品的订单。但对产品的性能要求之高超乎常规，也远远超出了京瓷当时的技术水准。我们千方百计，历尽艰难，总算做出了样品，但交到客户那里时，却全被盖上了“不良品”的印章。

要知道，我们已将当时京瓷拥有的技术和力量通通投入，经过恶战苦斗，才做出了这些产品，然而却全被判定为次品，20万个产品悉

数退回，当时的损失甚为惨重。

“努力已经达到极限了，实在无计可施了。”公司内弥漫着无可奈何的气氛。那天夜里，我到生产现场，见到茫然若失、呆呆地站在炉前的一位年轻技术员。

我走近他，见他双肩发抖、流泪抽泣。已经想尽了一切办法，却无论如何也做不出理想的产品，这令他痛苦万分，意志消沉。

“今天你先回家吧！”我对他说。他却站在炉前一动也不动。

看他那神情，我突然脱口而出：“你向神祈祷了吗？”听我说这话，他吃了一惊。但是，当我把这句话连续嘟囔了几遍后，他终于说：“我明白了。让我从头开始，再次努力试一试吧！”他的情绪一下子变得轻松起来。他向我微微点了点头，又投入了工作。

此后，包括这位技术员在内的开发小组，一次又一次克服了各种各样的技术难关，最终做出了满足客户苛刻要求的、完美无缺的、高水平的产品，而且是2000万个——如此巨大数目的成品全部按客户规定的时间顺利交货。

“你向神祈祷了吗？”这不像一个工程师讲的话。

如果有外人听到这样的话，或许会以为我们是走火入魔的“狂人”。然而，在我看来，在“尽人事”之后，只有向神祈祷、让神灵

保佑我们这一条路了。

问题是：真的已经“尽人事”，已经竭尽全力了吗？你自己身体里的力量真的全部用尽了吗？你真的已经将自己的魂魄注入产品中，并且坚持不懈地付出了不亚于任何人的努力了吗？

这就是我要表达的意思。

只有抱着这样强烈的愿望，使出浑身的力量，这个时候“神”才会愿意现身，才会向你伸出援手。

向困难的工作挑战，或者想要实现很高的目标，那么全身心投入工作是必须的，只有此时，懒得动弹的“神”才会出手相助。

始终“以百米赛的速度奔跑”“付出不亚于任何人的努力”是我的口头禅。

努力的重要性人尽皆知。如果我问：“你努力了吗？”几乎所有的人都会回答：“是的，我尽了自己最大的努力。”但是，仅仅付出同普通人一样的努力，是很难取得成功的。不管这样的努力持续多久，这不过是做了理所当然的事情。只有付出非同寻常的“不亚于任何人的努力”，才有可能在激烈的竞争中取得骄人的成绩。这个“不亚于任何人的努力”极为重要。

希望在工作中成就某种目标，就必须持续地付出这种无限度的努力。不肯付出加倍于人的努力，而想取得很大的成功，并维持之，那是绝对不可能的。

在京瓷创业的初期，每天晚上何时回家、几点睡觉，我当时根本没有概念。

我就是这样夜以继日、全身心地埋头工作。

所谓“不亚于任何人的努力”，不是说“到这种程度就行了”，而是没有终点、永无止境的努力 。将目标一次接一次向前推进，就要进行持续的、无限度的努力。

然而，在持续这种努力的过程中，员工们难免会有不安和不满的声音：“如此无限度的、不要命的努力，人的身体能承受得了吗？要不了多久，大家都会倒下的。”再看看员工们的脸色，确实个个倦容满面。

我考虑再三，但最终还是硬起心肠，说了下面一段话：

企业经营，就好比连续奔跑42.195公里的马拉松比赛。我们就是至今未经训练的业余团队，而且在这样的长距离赛跑中，我们起跑已经比别人晚了一步。在这种情况下，如果我们还想参加比赛，那么，我想我们只有用百米赛的速度奔跑才行。有人认为这样硬拼，身体肯

定吃不消。但是，我们起跑已迟，又没有比赛的经验，若想取胜，非这么做不可。如果做不到这一点，我们一开始就不应该参加这场比赛。

我就这样说服了我的员工。

没有资金，没有技术，没有设备，几乎一无所有，又是最后一个加入新型陶瓷行业的企业。考虑到京瓷面临的现实，我们没有从容不迫、慢条斯理进行选择的余地。为了生存，除了拼命努力之外别无他法。虽然这是一种不得已的、严酷的决断，而且我的理由简直不近人情，但幸得员工们全都理解我，跟随我共同奋斗。

这样的努力终于开花结果了。创业不到10年，京瓷就迎来了股票上市这一关键发展点。

此时，我对员工们说：用百米赛的速度跑马拉松，大家都担心中途会有人落伍。但是，一旦跑起来以后，全力奔跑就成了我们的习惯。用最快的速度奔跑，我们居然真的坚持到了今天。

而且在比赛过程中，我们看到，那些先行起跑的团队速度并不太快。现在最领先的团队已进入我们的视野，说明我们已经离第一越来越近了，让我们继续加速，全力疾驰，超越他们！

这种以短跑的速度进行长跑比赛的无限度的努力，就叫作“不亚于任何人的努力”。

平平常常的努力，不管是企业还是个人，都不可能获得理想的成果，只有付出“不亚于任何人的努力”才是人生和事业成功的最强动力。

付出“不亚于任何人的努力”乃是自然的机理

我们一般都认为付出“不亚于任何人的努力”是一件特别的事，是一个沉重的话题，因为好像竭尽全力地工作是在苛待我们自己。其实绝非如此。

观察一下自然界吧。无论什么动物、植物都在拼命努力求生存，而只有我们人类才会贪图安乐，抱有这种邪念。

初春时分，我在家的周围散步。

城墙的石缝中有嫩草长出。“在这样的地方居然还有植物生长！”我一边想一边仔细观察。

在石头与石头之间，仅有一点儿泥土，然而就在那儿，草儿拼命吸收阳光雨露，发出嫩芽。此后，短短的春季只持续几周，草儿们接受阳光的恩泽，长叶、开花、结果。如果不如此，当夏天到来时，石墙在灼热的太阳照射下就会迅速升温，草儿就会枯死。所以赶在盛夏到来之前，草儿就要拼命生长，留下子孙，然后枯死。

在柏油马路的缝隙中长出的无名小草，它们的命运也一样。

在水分极端缺乏的、炎热如地狱般的环境中，各种草儿拼命挣扎求生。各种各样的草儿为了比其他草类更多地接受阳光，以便长得更

大些，就拼命扩展草叶、伸展草茎，为生存互相竞争。

为了自身的生存必须拼命努力，自然界的机理本来就如此。懒惰、不努力的植物绝不存在，不努力的草类无法生存。

动物也一样，不拼命求生必将灭绝，此乃自然的铁则。

然而，只有我们人类，说到“不亚于任何人的努力”，说到“必须拼命工作”，好像就很特别，很难接受。然而，想要成功就必须拼命工作，想要生存就必须付出“不亚于任何人的努力”。

此乃自然之机理。

体悟

做人最基本的、必要的条件

我经常向许多人问道：“你是否在竭尽全力地工作？”“是的，我在努力工作。”但我对这样的回答并不满意，我会接着问，“你是否付出了不亚于任何人的努力？”“你的工作方法是否不亚于任何人？”我坚信，每天坚持认真地、不遗余力地工作，应该是我们做人最基本的、必要的条件。

第4章　持续就是力量：抓紧今天这一天

∷所谓人生，归根到底，就是“一瞬间、一瞬间持续的积累”，如此而已。

∷加倍努力，辛苦钻研，一直拼命地工作。

∷将努力变为“持续的力量”，就能让你这个“平凡的人”变为“非凡的人”，你就会具有强大的力量。

看起来平凡的、不起眼的工作，却能坚韧不拔地去做，坚持不懈地去做，这种“持续的力量”才是事业成功的最重要基石，才体现了人生的价值，才是真正的“能力”。

世上被誉为“天才”“名人”的人们，他们毫无例外，都发挥了这种“持续的力量”。长年坚持这种努力，那么，杰出的技能和优秀的人格也会变成你的特质。

持续的力量能将“平凡”变为“非凡”

所谓人生，归根到底，就是“一瞬间、一瞬间持续的积累”，如此而已。每一秒钟的积累成为今天这一天；每一天的积累成为一周、一月、一年，乃至人的一生。

同时，“伟大的事业”乃是“朴实、枯燥工作”的积累。如此而已。

那些让人惊奇的伟业，实际上，几乎都是极为普通的人兢兢业业、一步一步持续积累的结果。

也就是说，“我想要这样”“我想要这种状态”——描绘你心中梦想的目标，然后乘上喷气式飞机，顷刻之间飞跃千里，马上到达目的地——世上没有这样高超的方法。不管多么伟大的理想，都要靠一步一个脚印，孜孜不倦地、持续地努力才能实现。

埃及的金字塔是由许许多多无名氏，通过艰苦的地道作业堆砌而成的。他们将切好的巨石一块块砌上去，数百万、数千万块巨石就是靠他们的双手一块接一块运过来、砌上去。

金字塔是多么令人惊叹的奇迹，但正因为它凝结了无数人汗水的结晶，所以它能够超越悠久的历史，至今依然屹立在我们面前。这其中隐含的道理恰如我们每一个人的人生。

多年以前，在京瓷滋贺县的工厂里，有一位工人，初中学历。

“这事要这么做”，当上司教他时，他总是一一记下。他每天双手粘黑，额头流汗，只要是上司布置的工作，他总是日复一日，不厌其烦地认真完成。在工厂里他毫不显眼，一直默默无闻，但从无牢骚，也从无怨言，兢兢业业，孜孜不倦，持续从事着单纯而枯燥的工作。

20年后，当我与他再次见面时，我大吃一惊，那么默默无闻、只是踏踏实实从事单纯枯燥工作的人，居然当上了事业部长。关键是，令我惊奇的不仅是他的职位，而且言谈中我体会到，他已经是一个颇有人格魅力且很有见识的优秀的领导。“取得今天这样的成就，你很棒！”我由衷地赞赏他。

他看上去毫不起眼，只是认认真真、孜孜不倦、持续努力地工作。但正是这种坚持，使他从“平凡”变成了“非凡”，这就是“持续的力量”，是踏实认真、不骄不躁、不懈努力的结果。

正如托马斯·爱迪生所言，成功中“天分”所占的比例不过只有1%，剩下的99%都是勤奋和汗水。

专心致志于一行一业，不腻烦、不焦躁，埋头苦干，不屈服于任何困难，坚持不懈。只要你坚持这样做，就能造就优秀的人格，而且会让你的人生开出美丽的鲜花，结出丰硕的果实。

我作为一名企业经营者，使用过各种各样的人才，其中不乏“聪明伶俐”的人。这种人头脑敏捷，对工作要点领会很快，是所谓“才华横溢”的人物。公司也招聘了一些“笨人”，他们反应迟钝，理解事情缓慢，可取之处只是忠厚老实。

“经营者看重、赏识的人才当然是前者而不是后者。如果企业不得已要辞退职工，首先遭殃的肯定是后者而不会是前者。”

我也曾认为，前者当中特别能干的人，“将来在公司里可以委以重任”。

是这样的吗？

不，现实情况恰恰相反。

就是说，那些头脑灵活、思维敏捷的人才，正因为他们聪明，成长很快，或许就会认为眼前的工作太平凡，待在公司里大材小用了，于是不久就会辞职离去。所以，最终留在公司里的、有用的，恰是那些最初不被看好、头脑迟钝的人（用词可能不当）。

我为自己曾经的“短见”感到羞愧。

这些“头脑迟钝”的人，他们做起事来不知疲倦，孜孜以求，10年、20年、30年，像一只蝗虫一样一寸一寸地前进，刻苦勤奋，一心一意，愚直地、诚实地、认真地、专业地努力工作。

经过如此漫长岁月的持续努力，这些所谓“头脑迟钝”的人，不知从何时起，就变成了“非凡”的人。当我第一次意识到这个事实时，很是惊奇。当然，他们并不是在某个瞬间发生了突变，非凡的能力也不是突然获得的。

加倍努力，辛苦钻研，一直拼命地工作，正是在这样的过程中，他们塑造了自己高尚的人格。

不像豹子那样行动迅猛，而是像牛一样，只是“笨拙”地、“愚直”地、持续地专注于一行一业。这样不断努力的结果，让他们不仅提升了能力，而且磨炼了人格，造就了高尚美好的人生。

如果有人哀叹自己没有能耐，只会“认真地做事”，那么，我想对他说，你应该为你的这种“愚拙”感到自豪。

看起来平凡的、不起眼的工作，却能坚韧不拔地去做，坚持不懈地去做，这种“持续的力量”才是事业成功最重要的基石，才体现了人生的价值，才是真正的“能力”。

世上被誉为“天才”“名人”的人们，他们毫无例外，都发挥了这种“持续的力量”。长年坚持这种努力，那么，杰出的技能和优秀的人格也会变成你的特质。

将努力变为“持续的力量”，就能让你这个“平凡的人”变为“非凡的人”，你就会具有强大的力量 。

比昨天更进一步

人生总在迷惑中。

越是认真工作，这样的迷惑或许就越深。

“为什么要这么做？”“究竟为什么要干这项差事？”越是认真、拼命工作的人，就越会思索劳动的意义，思考工作的目的，为这些人生最根本的问题而烦恼，并且常常陷入找不到答案的迷途之中。

我过去也曾经是这样。

在我工作的第一家公司，我反复进行着各种实验，有失败也有成功。当时在无机化学的研究者中，同我年龄相仿的，有人拿到了奖学金赴美留学；有人在优秀的大企业里，使用最尖端的设备进行最先进的实验；而我在一个如此破旧、衰败的企业里，连最起码的设备都没有，日复一日地做着混合原料粉末这样简单的工作。

“一直从事如此单调的工作，究竟能搞出什么科研成果来呢？”我问自己。

再进一步地：“自己的人生又将会怎样呢？”

想到这些，我不禁心灰意冷，每一天都过得很消极。

解除这样的迷惑，一般人的方法是和自己说：“要预见到将来。”就是说，不要将自己的目光仅仅放在眼皮底下，而要从长远的角度规划自己的人生蓝图；要把眼前的工作看作这长期规划中的一段过程。

这也许是合乎逻辑的方法。然而，我采用的方法与此相反。

我采用短期的观点来摆正自己对工作的态度。

“将来会搞出什么样的研究成果”“自己的人生将会怎样”，我不再痴迷于这些不着边际的远景，而只是留神眼下的事情。就是说，我发誓，今天的目标今天一定要完成。工作的成绩和进度以今天一天为单位区分，然后切实完成。

在今天这一天中，最低限度是必须向前跨进一步，今天比昨天，哪怕只是一厘米，也要向前推进。我就是这样思考问题的。

同时，不单单是前进一步，而且要反省今天的工作，以便明天“要做一点改良”“要找一点窍门”。在前进一步时，一定同时是在改善、改进。

就这样，奔着每一天的目标去，让每一天都有所创新，就会天天前进，天天获得积累。为了达到目标，不管外面刮风也好、下雨也好，不管碰到多大的困难，我都全神贯注，全力以赴。先是坚持一个

月，再坚持一年，然后是5年、10年，锲而不舍。这样做下去，你就能踏入当初根本无法想象的境地。

将今天一天作为“生活的单位”，天天精神抖擞，日复一日，拼命工作，用这种踏实的步伐，就能走上人生的王道。

全力过好今天这一天

每天，持续过好内容充实的“今天”这一天——这个观点在京瓷的经营中无时无刻不体现出来。

京瓷公司创建至今，从来不建立长期的经营计划。新闻记者们采访我的时候，经常提出想听一听我们的中长期经营计划。而当我回答“我们从不设立长期的经营计划”时，他们便觉得不可思议，露出疑惑的神情。

那么，为什么不建立长期计划呢？

因为说自己能够预见到久远的将来，这种话基本上都会以“谎言”的结局而告终。

“多少年后销售额要达到多少，人员增加到多少，设备投资如何如何”，这一类蓝图，不管你怎样着力地描绘，但事实上，超出预想的环境变化、意料之外事态的发生都不可避免地会出现。这时就不得不改变计划，或将计划数字向下调整。有时甚至要无奈地放弃整个计划。

这样的计划变更如果频繁发生，不管你建立什么计划，员工们都会认为，“反正计划中途就得变更”，他们就会轻视计划，不把它当回事。结果就会降低员工的士气和工作热情。

同时，目标越是远大，为达此目的，就越需要持续付出不寻常的努力。但是，人们努力，再努力，如果仍然离终点很远很远，他们就难免泄气。“目标虽然没达成，能这样也就可以了，差不多就算了吧！”人们常常在中途泄气了。

从心理学的角度看，如果达到目标的过程太长，也就是说，设置的目标过于远大，往往在中途就会遭遇挫折。

与其中途就要作废，不如一开始就不要建立。这是我的观点。自京瓷创业以来，我只用心于建立一年的年度经营计划。3年、5年之后的事情，谁也无法准确预测，但是这一年的情况，应该大致能看清，不至于太离谱。

做年度计划，就要细化成每个月甚至每一天的具体目标，然后千方百计努力达成。

今天一天努力干吧，以今天一天的勤奋就一定能看清明天。这个月努力干吧，以这一个月的勤奋就一定能看清下个月。今年一年努力干吧，以今年一年的勤奋就一定能看清明年。

就这样，一瞬间、一瞬间都会过得非常充实，就像跨过一座一座小山。小小的成就连绵不断地积累、无限地持续，这样，乍看宏大高远的目标就一定能实现。这个方法就是最确实的取胜之道。

能力要用“将来进行时”

在建立目标时，要设定“超过自己能力之上的指标”。这是我的主张。

要设定现在自己“不能胜任”的有难度的目标，“我要在未来某个时点实现这个目标”，要下这样的决心。

然后，想方设法提高自己的能力，以便在“未来这个时点”实现既定的目标。如果只用自己现有的能力来判断决定“能做”还是“不能做”，那么，就不可能挑战新事业，或者实现更高的目标。“现在做不到的事，今后无论如何也要达成。”如果缺乏这种强烈的愿望，就无法开拓新领域，无法达成高目标。

我用“能力要用将来进行时”这句话来表达这一观点。

这句话意味着“人具备无限的可能性”。也就是说：

人的能力有无限伸展的可能。坚信这一点，面向未来，描绘自己人生的理想。

这就是我想表达的意思。

但是，很多人在自己的工作和生活中，很轻率地下结论说：“我不行，做不到。”这是因为他们仅以自己现有的能力判断自己“行”

还是“不行”。

这就错了。因为人的能力，在未来，一定会提高，一定会进步。

事实上，大家今天在做的工作，几年前来看，你也会想：“我不会做，我做不好，无法胜任。”

可是到了今天，你不是也觉得这个工作挺简单的？因为你已经驾轻就熟了。

人这种动物，在各个方面都会进步。“神”就是这么造人的——我们应该这么思考。

“因为我没有学过，没有知识，没有技术，所以我不行。”说这话可不行，应该这样思考：

因为我没有学过，所以我没有知识，没有技术。但是，我有干劲、有信心，所以明年一定能行。而且就从这一瞬间开始，努力学习，获取知识，掌握技术。将来密藏在我身上的能力一定能开花结果。我的能力一定能增长。

对人生抱着消极态度，认为自己的人生就将以碌碌无为而告终，这么思考的年轻人并不多。

但是，一旦面临困难的问题时，几乎所有的人都会脱口而出说自己“不行”。

绝对不要说“自己不行”这种话。面对难题，首先要做的就是相信自己。

“现在也许不行，但只要努力一定能行。”首先相信自己，然后必须对“自己解决问题的能力怎样才能提高”进行具体深入的思考。只有这样，通向光明未来的大门才会打开。

将“不可能”变为“可能”

从京瓷创业开始，我们就经常主动接受别的公司认为“不能做”的产品订单。

我这么说，有人或许会认为，京瓷一开始就具有值得夸耀的高技术。实际上并非如此。对于一个弱不禁风的、新生的小企业而言，我这样做是唯一的生存之道。

我们最早生产的产品，前面已经提到，是提供给松下电子工业的绝缘零件，用在电视机显像管上的。

京瓷公司成立后，生产虽然很顺利，但如果只有单一的一种产品，经营就很不稳定。因此我考虑，以已开发的技术及业绩为基础，将业务往横向进一步拓展。我们开始针对东芝、日立、NEC等大型电子企业展开促销推广活动。

首先，我们扩大宣传：“我们公司具备新技术，可以制造这种新型陶瓷绝缘产品。”想用这个办法接触客户。然而，一开始并不成功，因为这些大企业已经将此类产品的订单发给了原先合作的陶瓷厂家。不仅如此，大企业的工程师们还觉得，将订单发给京瓷这种没有名气的小企业很不放心。要把已经发往有老关系的陶瓷企业的订单转发给刚开张的新企业京瓷，这根本就不可能。

于是，这些工程师们必然提出的一个问题就是：

既然你们有这种新型陶瓷技术，那么，这个产品你们能做吗？

他们拿出来的是被别的陶瓷厂家拒绝的、难度很高的产品，问我们能不能开发。

这时候，如果我回答：“我们做不了。”那么，合作的事就彻底没希望了。

虽然在事实上我们只具备制造显像管电子枪上绝缘材料的技术，但是，面对客户的这种要求，我只能立即回答：

行，我们能做。

如果不这么说，对方就再也不会搭理你了，企业的经营就难以维持。因此我没有选择的余地。

然而，一旦向客户承诺了“行，能做”，而结果却做不出来，那么客户就再也不会给你新的机会了。所以也就是说，“能做”这种“大话”“谎言”，无论如何必须兑现。

将不会做的工作一个一个接下来，员工们个个都惊讶不已。

“连设备也没有，如何做得了？”员工们几乎异口同声地反问我。当然，他们的意见也有道理：因为要完成这样的工作，当时的京

瓷既没有经验，也没有相应的技术和设备。

我则激励大家：

没有设备可以借，买二手设备也行。说技术上不能做，这不过是现在这个时点的话。

相信能做，然后加紧努力，不久的将来就一定能做成。瞄准这个将来的目的地，倾注全部的力量和热情，好好干吧！

将“不能做的工作”当作“能做的工作”，接下任务，然后发奋努力，达到实际上“能做”——从不可能中孕育出可能。这似乎看起来很荒唐，好像“靠踮起脚尖来拔长身高”，但正是这种所谓“荒唐”的做法，有效地提升了京瓷的技术，扩大了京瓷的业绩，让京瓷走上了成功之路。

人的能力这个东西，绝不是一成不变的。所谓“能力”，归根到底，应该采用“将来进行时”来估量。

从应该到达的未来的某一点倒算→评估自己现有的能力→再考虑用何种方法提高自己的能力。

这个未来的某一点，就是要达到的目标。始终要把跨越的栏杆设置在比自己现有能力高两三成的高度，然后瞄准这个未来的目标，注入热情，不惜一切地持续付出“不亚于任何人的努力”。

“能力要用将来进行时”，以这种姿态面对人生，对于达成宏大高远的目标而言，非常重要。

“已经不行了”的时候才是真正的开始

“已经着手开发的研究项目，一定要百分之百的成功！”这是我的信念。

在京瓷创业大约15年后，我应邀就如何进行研究开发的话题，在某个著名的大企业做了一次演讲，听众是200多位研究员。

他们都是平时从事高新技术开发的优秀人才，其中许多人都有博士头衔。演讲结束答疑时，有人提问：“京瓷研究开发项目的成功率是多少？”

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。

“京瓷凡是着手开发的研究项目都必须有百分之百的成功率！”我这样回答。

在发出一片惊叹声之后，立即就有人质疑：“你说这话令人难以置信，这是不可能的。”

我接着这样回答他：“在京瓷公司里，研究开发一定要持续到成功为止。以失败告终的事例没有。”

这一答辞立刻引起了全场一片笑声。

然而，我是认真的。

不管什么项目，一旦开始，就一定要做到成功为止。这种执着的、强烈的信念，以及不达目的绝不歇手的“持续的力量”，是成功的必要条件。我坚信这一点。

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。在成功之前，要绝不罢休，不屈不挠，坚韧不拔。不能给自己设置界限，要不厌其烦，持续挑战。这样才有可能变“危机”为“机会”，让“失败”转为“成功”。

狩猎民族手执梭镖或吹箭，腰间带上数天的食料和水，去追捕猎物，借以维持一家的生存，但捕获猎物并不容易。

他们要顺着动物的足迹，日夜不停地追踪，追到猎物的窝巢后，还要冒着生命危险，突袭并杀死猎物。然后，他们还要扛着战利品，再花上几天几夜，长途跋涉，回到家里，让等候的族人们获得食物。

在如此严酷的环境下维持生存，最重要的就是，要具备洞穿岩石般坚强的意志。一旦盯上目标，在得手之前，就要持续追击，锲而不舍，绝不放弃。这种执着之心，就是坚强的意志，是成功不可或缺的要素。

“在认为已经不行了的时候，才是工作的开始”，这一思想在京瓷已经深深扎根。

即使在工作被逼入“计穷策尽，已无办法可想”，不得不放弃的地步时，也不是终点，而是第二次开始的起点。从这里出发，要以更坚强的意志、更炽烈的热情投入战斗。不管碰到何种阻力，都要穷追不舍，坚持到底——狩猎民族取胜的这种韧性，在我们要达成目标时必不可缺。

苦难和成功都是考验

艰难困苦正是机会——我们应该有这样的认识。

为什么？因为苦难能够教育人，促进人的成长。相反，人在一帆风顺的时候往往容易犯错误。

比如，有不少获得巨大成功的经营者，他们为成功的美酒所陶醉，陷于傲慢，犯了错，以至于晚节不保，辛苦创建的企业走向衰败，这样的事例屡见不鲜。

虽说盛衰荣枯乃世间常态，但是令人心酸的悲剧仍屡屡上演，不正常似乎成了正常。

遭遇失败和苦难的时候，不应牢骚满腹，不要怨天尤人，而是要忍受考验，坚持努力，一点点积累小小的，然而是确凿的成功，最后将逆境转化为顺境。在成功和幸运的时候，要不骄不躁，抱着真诚的感谢之心，仍继续坚持努力，使成功得以长期持续。

无论苦难或成功都是对我们的考验。

一开头我就提到，我刚进公司开始研究工作的时候，痛苦的情绪时时袭击我："为什么我总是连遭不幸呢？我的人生将会怎样呢？"

当时，没有指导我工作的上司，企业里也没有像样的研究设备，每天，就我一个人，一边摸索，一边持续研究开发。

那时候，寂寞、孤单、苦恼——各种消极的情绪不断袭来。夜晚，在宿舍后面小河的河堤边，我常常坐下来仰望天空。

星空满天的时候、月色清朗的时候、天色阴沉的时候、即将下雨天色暗黑的时候，我总是独自一人，仰望天空，静静地思念故乡，思念父母兄弟，吟唱《故乡》等歌曲或者童谣。

看到我的这种状态，宿舍的同事们就议论说："稻盛又在哭泣了。"

但其实，我是在用我自己的方式治愈我内心的痛苦和创伤，我在激励我自己。

待唱完歌曲时，我痛苦和孤独的感觉已经消失，我的心境豁然开朗。我满怀着对明天的希望和面对未来的勇气走回宿舍。那样的情景至今仍历历在目。我想也许是那些歌曲和童谣给了我力量和勇气。

苦难不会没完没了，当然幸运也不会永远持续。得意时不忘形，失意时不消沉，每天每日勤奋工作，这比什么都重要。

在胜利和挫折的考验中，每一天都拼命努力，这本身就是在孕育成功的种子。

不要有感性的烦恼

人生难免有失败的时候。

这时候绝不可心情郁闷，不要有感性的烦恼。

所谓“覆水难收”，一旦泼出去的水就难以收回，没有必要老是后悔，老是懊恼。“为什么会干那样的事？”“当时不那么干就好了！”这样想其实无济于事，你完全没有必要为失败而烦恼不已。

应该对失败的原因进行分析，诚恳反省，“是什么原因让我干那样的傻事？”必须严肃地质问自己。但是，当你做完了充分的反思，接下来就应该把这事忘掉。人生也好，工作也好，总是会充满痛苦和烦恼，不可能时时顺心。

经过充分反省之后，就朝着新的目标，满怀希望、心情开朗地采取行动，开始努力工作。这样才对。

近年来，日本每年自杀的人数都超过3万，但其实大多数都是因为一些感性的烦恼。

确实，人生总有烦恼缠身，但是即使发生了巨大的不幸，好像真要活不下去了的时候，也绝不要痛苦得撕心裂肺。

拂拭心中感性的烦恼，抬头挺胸向前看，朝着新的方向，采取新的行动。这种态度对于我们的人生非常重要。

人都是在反反复复的失败和错误中成长、发展的。

失败了没关系。只要失败后认真反省，然后把精力转向新的行动，那么即使一时被逼入穷途末路，最后也一定能获得成功。

前面已经提过，京瓷最初的客户就是松下电子工业公司（今天的松下电器产业集团，以下我们简称为“松下”）。

当时，只有来自松下的订单，所以我们对松下充满了感激之情：“幸亏有松下的支持，京瓷才有了一个良好的开端。”但是不久以后，在产品的价格、质量、交货期等各个方面，松下对我们的要求都越来越苛刻。

特别是价格，松下的采购部门每年都要求京瓷的产品大幅度降价。虽然能获得订单，但是要消化降价的成本可不容易。

当然，松下的做法不只是针对京瓷。一次，我出席松下召集的零部件供应商会议。“松下欺负供应商！”在会议上，各零部件厂家愤愤不平，一齐向松下开火。松下的要求实在过于苛刻了，我也曾同松下的采购员当面争吵，所以对这些供应商们的心情，我很理解，他们对松下的不满已经接近于憎恨。

然而在同时，我对松下又有深切的感谢之心，所以我想：

这是在锻炼我们，考验我们！苛刻的要求是迫使我们刻苦钻研的绝好机会。我们的公司刚刚起步，我们的腰腿正需要锻炼。

如果连这种程度的要求都不能适应，那么公司也好，个人也好，就只能停留在二流、三流的水平。所以，绝不能认输，我们要从正面迎接这个难得的挑战机会。

因此，凡是松下的要求，我们二话不说，照单全收。如何在这种价格条件下仍能挤出利润空间？我们绞尽脑汁，想办法从根本上削减成本。

创业数年后，我们的产品开始向海外出口，当京瓷从蓬勃发展的美国西海岸半导体市场获得订单之时，我想起了松下。

同美国的同行相比，我们的产品不仅品质卓越，而且有充分的价格竞争力。

当我意识到这一点时，我不禁双手合十，从内心向松下表示感谢："松下松下，是你培养了我们。"

我们如今拥有全世界通用的、有全球竞争力的技术，可以说完全是客户严格要求的结果，是我们为顺应这种要求拼命努力的结果。松

下无意中给予我们的考验，让我们在不知不觉中积蓄了力量，掌握了世界水准的竞争技术。我不由得对松下更加感激了。

另一方面，当时一味向松下发泄不满而没有做出相应努力的零部件厂家，不少都倒闭了，早已消失在竞争的风浪之中。

针对自身所处的环境，是采取卑屈、怨恨等消极的态度，还是把困难的任务当作自己发展的机会，以积极的态度去应对？选择不同的态度，走不同的道路，到达的终点也会大相径庭。无论是工作还是人生，都是同样的道理。

哪怕险峻高山，也要垂直攀登

在我就职的第一家公司，因为我坚持依据自己的信念行动，所以有时会受到同事、长辈、上司，甚至工会的责难，而在公司内处于被孤立的状态。

此时，有一位比我大五六岁的前辈，此人和我不同，为人圆滑，与周围的人际关系和谐，对我提出了如下建言：

稻盛君，你的做法太过正直，太过直截了当，所以旁人难以理解。在人生中积极意义上的妥协还是必须的，人活在这个世上，需要懂得权宜之计和临机应变。

听了这话，我毫不以为然。但是过后，对于究竟该不该采用所谓“积极意义上的妥协”，我也曾反复地询问自己。

然而，我得出的结论仍然是“绝不接受所谓妥协的诱惑”。绝不扭曲自己的信念，按照自己的信念拼命工作，我只能如此。我从内心发誓，坚持自己的初衷。

那时，我头脑里浮现出在攀登险峻的高山时自己的状态。

我曾是一个缺乏登山技术和经验的人，但却要作为登山队长率领团队攀登险要的石山。此时因为害怕而脚底发抖的人、要求中途离队

的人，都出现了。如果只考虑安全第一，那么我们就不可能敢垂直攀登高耸的石山，而将会选择迂回上山，缓慢地、轻松地爬行。

这种方法就是那位先辈所讲的“积极意义上的妥协”，这的确不失为一种明智的办法。

但是我却不选择这条安逸舒适的道路。

为什么？因为我认为，在选择安全舒适办法的瞬间，就会迷失我的目标——那险峻的高山之巅。采取安全的办法，花费漫长的时间，在缓慢攀登的过程中，就会淡忘了初衷，消磨了攀上险峻山顶的意志。即使没有忘却初衷，也会慢慢接受“理想归理想，现实只能到此为止了，已经做了充分的努力，就到此为止吧”的想法，那就一定会放弃最初的目标。

只要允许自己稍稍妥协，那么持续的努力就会画上终止符。我预见到自身软弱的一面，所以，明知自己鲁莽无谋，我还是下定决心，今后不管遇到多么险峻的高山，我都要垂直攀登。

正好当时准备结婚，我对未来的妻子说：“以后，如果没有一个人肯追随我，很抱歉，希望那时你能做我的后援，你愿意吗？”我一边这么讲，一边低头求婚。那一时刻我至今还记得清清楚楚，当时妻子默默地点了点头。

允许自己妥协，选择安逸之道，那一瞬间固然很惬意，但是，这样却不可能实现自己的理想和崇高的目标，到头来必定后悔。

秉持坚定的意志，一步一步、一天一天、踏踏实实努力的人，不管路程多么遥远和艰难，到时他一定能够登上人生的山顶。

体悟

与宇宙意志相协调

一方面是“埋头苦干”的决心，另一方面是“定能成功”的确信。以乐观的态度面对困难和逆境，乃是人生取得成功的法则，是经营者的生存智慧。

只要永不言弃，事态一定会出现转机，我把这种人生态度和工作态度称为“与宇宙意志相协调”。

第5章　追求“完美主义”：怎样才能出色工作

∷要求每天的工作都要追求“完美”，这很苛刻，也很困难。

∷要完成一个产品，99%的努力是不够的。一点差错，一点疏忽，一点马虎都不能允许。任何时候都要求100%的“完美主义”。

∷为了防患于未然，自始至终，我要求每个人的神经都必须高度集中，注意到事情的方方面面。

工作中要做到“有意注意”相当困难。需要靠平时不断训练、养成习惯才行。

如果不论做什么事都能贯彻“有意注意”，那么，不仅能大大减少差错和失误，而且当问题出现时，也能够立即抓住问题的本质，迅速予以解决。

不管多么细小的工作都要用心去做，投入100%的力量。正是因为贯彻了这样的“完美主义”，才使京瓷在不断创造新产品的同时，获得了持续的成长和发展。

出色的工作产生于“完美主义”

我有一位叔叔是海军航空队的飞机维修员。这位叔叔从战场归来后跟我讲过的一番话，我至今记忆犹新。

当时，每当轰炸机起飞时，维修员也要随机飞行。但奇怪的是，几乎所有的维修员都不乘坐自己维修过的飞机，而是乘坐别的维修员同事维护保养的飞机。这是为什么呢？

因为虽然自己在维修保养时竭尽全力，但如果被问道：“你做得万无一失吗？完美无缺吗？”却没人敢充满自信地回答“是”。

正因为对自己的工作缺乏充分的自信，考虑到万一情况，所以维修员们都选择乘上同事负责的轰炸机。

我还听过类似的事情。自己的子女、妻子、父母患重病，许多医生都不愿亲自诊断，因为他们也缺乏自信。亲人要动手术时更是如此，往往委托自己信任的医生动手开刀。我们常听到的理由是：“因为亲人的骨肉之情，自己开刀的话，动手之前，手就会发抖。”但我不认同这个理由。

这种情况，是因为医生们对自己缺乏自信。

如果我是外科医生，当亲人需要做手术时，我不会委托任何人，必定亲手执刀。

为什么？因为对于我来说，每一天的工作都是“真刀真枪”地干，我都会从正面面对，这样天天积累，我一定会对自己的手感、技术拥有自信。“完美主义”只有在每天认真的工作和生活中才能产生。

要求每天的工作都追求“完美”，这很苛刻，也很困难。但是如果你真心想把事情做得令人满意，除了竭力做到“完美”之外别无他法。成败取决于“最后1%的努力”，我从年轻时开始就把贯彻“完美主义”作为信条。

一方面，这是我与生俱来的、先天的性格。另一方面，这也是从我从事产品制造的经验中学来的，是后天形成的观念。

在制造产品的过程中，哪怕99%都很顺利，但只要最后的1%因疏忽而出了问题，那么前面所有的努力都会前功尽弃。这样的事情时常发生，特别是新型陶瓷的制作，只要一个小差错，很小的一点粗心，就会造成致命的失败。这种事情绝不少见。

新型陶瓷的制作，需要按比例将粉末状态的金属氧化物——氧化铝、氧化硅、氧化铁、氧化镁等原料混合后，放在模具内加压成型，然后在高温炉中烧结，出炉的半成品还要进行研磨，对表面进行金属

加工处理。完成一个产品需要许多道工序，而且每道工序都需要精细的技术，每位员工工作时都必须全神贯注。

因此，要完成一个产品，99%的努力是不够的。一点差错、一点疏忽、一点马虎都不能允许。任何时候都要求100%的“完美主义”。

如果懈怠了最后1%的努力，就会产生不良品，那么材料费、加工费、电费不说，前面各道工序所花费的时间、精力、智慧，所有一切也都全部泡汤。在多道工序中只要有一道工序出现微小的缺陷，之前的全部努力都化为泡影。同时，还会让等候着产品的客户蒙受巨大的损失。

京瓷生产的电子工业用各类陶瓷零件，几乎全都是按客户订单生产的。客户都是电器厂家，“我们机器中的重要零件，要使用你们京瓷生产的新型陶瓷，请按这种规格制造，要求你们某月某日交货。”我们的销售员就这样从客户处获得订单。

客户机器装配的日程安排，与京瓷提供的配件交货期是紧密相连的，京瓷必须严格遵守预定的交货期。在生产过程中只要发生一点点差错，承诺的交货期无法兑现，就是违约，那将损害公司的信誉。例如，临近交货期了，因工作不到位而产生了不良品；如果该产品的制造周期是两个星期，而问题又发生在最终出货阶段时，就意味着要再花两个星期去重新制造产品。

如果真是这样，销售员就得立刻向客户解释，并且一个劲儿地低头道歉，请求再宽限两个星期。这时往往会遭到客户的严厉训斥：“产品委托给了你们这样的公司，就要连累我们整个生产线停产吗？”“再也不会和你们这样的公司做第二次生意了！”

我们的销售员，一个大男人遭到如此责骂，哭着鼻子狼狈而归。这样的事情真的发生过。这些痛苦的经验使得“工作一定要追求完美主义”的理念渗入我的骨髓。

为了防患于未然，自始至终，我要求每个人的神经都必须高度集中，注意到事情的方方面面。除此之外别无他法，我要求员工无论什么细节都要精心对待。

这种将意识高度集中的做法叫作“有意注意”。与之相对地，听到声响，突然回头，予以注意，这就叫“无意注意”。

工作中要做到“有意注意”相当困难。需要靠平时不断训练、养成习惯才行。

如果不论做什么事都能贯彻“有意注意”，那么，不仅能大大减少差错和失误，而且当问题出现时，也能够立即抓住问题的本质，迅速予以解决。

不管多么细小的工作都要用心去做，投入100%的力量。正是因为贯彻了这样的“完美主义”，才使京瓷在不断创造新产品的同时，获得了持续的成长和发展。

橡皮绝对擦不掉的错误

能做成事业的人，都是掌握了“完美主义”，并将它贯彻始终的人。

这不只是限于制造业，所有的行业、所有的职位都适用这一条规则。

京瓷还是小企业时曾发生过这样的事。当时，我在会计方面有不理解的地方，就一一向财务部长提出疑问。这让他大伤脑筋，我提的都是“财务报表怎么读”“复式簿记的处理方式”等这样的问题。一个连会计的“会”字都不认识的人却提出了这么多形形色色的问题，那位年长的财务部长每次都露出不悦的神情。不过我虽然年轻，却是他的上司，他也不好太敷衍了事。“常识都不懂，尽提些幼稚的问题，”他内心一边这么想，一边勉强应答。

有一次，这位部长说明的数字我无法接受，我连连追问，弄得他非常窘迫，无言以对。最初他看我是外行，不把我放在眼里，但在我再三追问之下，证明他的数字有误。他大概也感到不对头，轻轻地连声说了几句“对不起”，赶紧拿来橡皮将错误的数字擦去。对他的这种做法，我实在难以容忍。

只要一个文字、一个数字错了，就有可能造成工作上的致命后果。这一点他毫无意识。如果这种性质的事发生在新型陶瓷的制造过程中，会造成无法挽回的严重损失。

所以，当时我大发雷霆，狠狠地批评了他。

当会计的人，为了便于擦改数字，先用铅笔写，发觉错了就用橡皮擦掉再重写，他们认为没什么大不了。正因为以这种心态做事，所以非常简单的错误却总是改不过来。

发生了错误用橡皮擦掉、重新再写就行了，抱有这种想法的人不在少数。

但是，在工作中有很多用橡皮绝对擦不掉的事情，而且，抱着“错了改改就行”这种想法做事，小的失误就会频繁发生，其中就隐含了导致无法挽救的重大错误的危险性。

无论何时何事，“错了改改就行”的想法绝对不能允许。平时就要用心做到“有意注意”，不允许发生任何差错。贯彻这种“完美主义”才能提高工作质量，同时提升人自身的素质。

最重要的是“注重细节”

工作要想做到“完美无缺”，就必须注重细节。

我学会这一点，是在新型陶瓷研究开发刚开始后不久。新型陶瓷的粉末在进行混合时要使用罐磨机——一种陶瓷器具，其中放入球形石块，罐磨机转动时石块滚动将原料粉末细化。

某一天，我的一位前辈技术员坐在清洗场上，用刷子仔细洗刷罐磨机中的石块。这个人一贯工作认真，但沉默寡言，一点不引人注目，正如此时他又在默默地做着清洗石块这样简单枯燥的工作。

“爽爽快快洗了不就行了吗？这么做不是不得要领嘛！”我一边嘟囔一边就想走开了。但是我想了想，突然停下了脚步。我开始用心观察，只见他正用刮刀将石块中的粉末剔除。石块常会产生缺损，在凹陷处就会粘附上前一次试验用的粉末。这位前辈用刮刀仔细将粉末刮除后，再用刷子用心清洗。

不仅如此，他还用挂在腰间的毛巾将洗过的石块擦拭得干净光滑。

看到这种情景，我的头上好像挨了一棒，受到了很大的冲击。

由于新型陶瓷的性质非常细腻，因此罐磨机中残存的粉末就会成为新试验时的“杂质”，阻碍原料的精确混合。

因此，每天实验结束后，用过的器具都必须用水洗干净。当时我认为清洗石块不过是一件杂差，与研究开发没有直接关系，所以清洗作业每次都草草了事。因为草率从事，混入杂质，所以总是达不到预期的效果。此时此刻，我终于明白了，我为自己感到羞耻，并进行了深刻的反省。

做好工作必不可少的认真态度——前辈具备，我却缺乏。这件事意味着什么呢？

必须注重细节。

清洗实验用的器具，这好像是杂差，是很单纯的作业，但是正因为是单纯的作业，就更有必要精心做好。德国有句格言：“神寄宿在细节处。”事物的本质决定于细节，美好的事物产生于注重细节的认真态度。

比道理更重要的是重视经验。

翻阅无机化学的教科书，关于新型陶瓷，书上写着：将氧化铝、氧化硅、氧化铁等原料混合，成型，高温烧结。

确实，从理论上讲，书上写得不错，但实际上并不那么简单。不亲临现场，不亲自动手，不反复试验推敲，许多事情都弄不明白，罐磨机的清洗就是一例。只有把理论和实际结合起来，才可能把技术开发做得非常出色。

不厌其烦，持续、专业地工作。

无论做什么工作，只有天天持续努力才会进步。即使是清洗，这种简单枯燥的工作，在天天持续努力的过程中也能够积累非常有用的技术和经验。如果讨厌做这样的努力，缺少“持续力”，那么，要做出优良的产品，要完成让自己和别人都满意的工作，是不可能的。

这些涉及工作本质的基本理念以及劳动的基本态度，就是在这位默默工作的前辈身上学到的。制作“会划破手的”崭新的产品必须是“会划破手的”、崭新的。我一直这么想。

所谓“会划破手的”、崭新的产品，就是要像刚做出的崭新的纸币那样，手感、质感都很好，美观悦目，无可挑剔。“会划破手的”这个词，是用来形容有价值的产品的、我自己个性化的语言。

为了用陶瓷制作半导体封装（将用于电子设备的半导体基板封装，以保护基板不受外界环境的影响，同时又能接续电流），我们京瓷公司由一位工程师牵头，组成了一个研究小组，负责推进这一项目。

这项研发工作，需要高精的技术，需要多道严格的作业工序，这些都是京瓷从未有过的。仅仅做出样品的过程，就花费了难以想象的时间和辛劳。

这位工程师把做好的样品拿给我看："社长，虽然经历辛苦，现在总算把东西做出来了。"我接过来看了一眼。不用说，我心里非常清楚，这个样品是他们汗水的结晶，其中包含了他们苦心钻研的技术的精华。

但是，我只看了一眼，就觉得这并非我所期待的理想的产品。因为看上去总觉得它"不纯净"。

陶瓷半导体封装是用新型陶瓷原料，放进氮、氢混合的气体在炉中烧结而成的。如果产品上稍稍附着一点脂肪，燃烧时它就会炭化，产品就会呈现浅灰色。这就是我所看到的"不纯净"。

对于负责研发的这位工程师来说，或许有点冷酷无情，但我还是下了结论："性能或许尚可，但它不合格，它的颜色不够鲜亮。"

他的脸色一下子变了。这可以理解，因为自己倾注全力开发出来的样品，我却不是凭它的"性能"而是凭"外观"就否定了它，他难以接受。

于是他沉着脸反驳道：“社长也是技术出身的，希望你做出合理评价，颜色不鲜亮同产品的性能无关。”

“性能方面或许满足了相关要求，但它不是合格的完成品。”我说着，把样品退还给他。

具备优良性能的产品应该是外观令人赏心悦目的产品。

因为“外观”就是“最外显的品质内容”。

外表赏心悦目的产品也会让人觉得是性能优良的产品。

我又强调说：

新型陶瓷本来应该是纯白的。人们看到它时，会不禁产生不忍用手去碰的敬畏之心。冒失地用手触摸，会觉得有“手甚至会被划破”这样的虔敬之心。如果外表能做到如此美丽，那它的性能也一定是最好的。

我把这样的产品称为“会划破手的”崭新的产品。

太好看了，太完美了，用手摸它、触碰它，手甚至会被划破！制造如此完满无缺的产品，就是我的目标！

回忆起来，这样的形容词，是我幼小的时候常听我父母说的。

眼前摆着的东西太出色了，令人着迷，人们对它怀着憧憬、敬畏之念，不忍心用手玷污它。在这种情形下，父母就用“会划破手的”这个词来形容它。所以这话我也常常脱口而出。

要确信自己一定要做到“已经最好，好得不能再好了”。为了把产品做到这样的程度而不惜一切努力——这种“完美主义”，是企望登上“创造”这座高山山顶的人们无论如何必须具备的理念。

事先“看见完成时的状态”就定能成功

想要成就某项事业，就应该时时描绘这一事业的理想状态。同时，对于实现这个理想的过程也要反复思考，直到“看得见”这个过程为止。这一点很重要。

在第二电电（现在的KDDI）开始移动通信事业的时候就是这样。这是我在自己的各个人生关头体验过的事实。

“手机的时代即将到来。”当我做出预言时，周围的人们或者疑惑，或者否定，都认为那是不可能的事。

但是，我对手机未来的发展已经清楚地“看见了”。

手机是一种隐藏着无限可能性的产品。它将以何种速度发展，如何普及，以何种价格、什么尺寸在市场流通，这些问题的答案在第二电电的事业正式开始之前，已在我头脑里清晰呈现。

为什么？因为通过京瓷经营的半导体零部件事业，我已经了解到有关手机技术革新的进展情况和速度，我当时已经具备了充分的信息和知识。

起初，“移动电话”很大，要用肩扛，被称为“肩扛电话”。后来，由于组成它的各种集成电路得以压缩到小型的半导体内，所以

“移动电话”快速地实现了小型化。因此，手机这一新商品必将以惊人的速度普及。对于这一切，当时我已经有了相当精确的预测。

同时，“契约费是多少”“基本月租费是多少”“话费是什么价格”，这些关于对将来的价格设定的问题，我也事先都想清楚了。当时，一位干部将我讲的数据记在了笔记本上。到移动通信事业正式开始时，他翻阅笔记，结果发现实际的费用体系与我当初预测的数据几乎没有差别。

这就是所谓事先已经“看见了”。

在头脑里思考再思考，反复进行模拟演练，就能看见未来。

“想做成这样”，描绘这种理想，把开始时的想法，提升为强烈的愿望，24小时不断思考，使成功的形象在眼前鲜明浮现。这一点非常重要。

当你对事情的各个细节都有了明确的印象，最后的结果一定是成功。

最初只是理想，然后逐步与现实接近，最后理想与现实的界限消失，好像理想已经实现。这种实现的状态，已经完成的形象，就会在头脑中，或者在眼前鲜明地呈现：不是黑白色，而是要以鲜明的彩色出现。只要你反反复复思考，这种现象就会在实际中出现。

反过来说，缺乏强烈的愿望和深入的思考，事前看不到结果，那么，可以说事业和人生的成功都是靠不住的。

抓住一切机会磨炼“敏锐度”

在生产现场，有时会听到机器发出的异音。这时，我就会说：“没听见机器在哭泣吗？”我会对现场负责的人员提出批评。

机械有故障，往往都是先发出异音。之前声音一直正常悦耳，此时突然产生异音，肯定说明机械出了问题。但是，因为机械的动作可能仍然与平常一样，所以问题往往容易被忽略。我把现场人员的“敏锐度”不佳当作一个问题，向他们严肃指出“要磨炼敏锐度”。

我几乎养成了一种习惯。我坐车时，只要听到车子稍有异音，就会对驾驶员说：“车子不对头，好像有问题。”但驾驶员基本上都会回答：“同平时一样，没问题。”显得毫不在意。

这就是“敏锐度”的差异。

人们都说“没变化，没问题”，而我说“不正常，有问题”。结果把车开到修理厂一查，发现轴承缺了一颗弹子，这样的事例多得是。

这样一种细腻的“敏锐度”是在工作中“贯彻完美主义”必不可缺的。“敏锐度”太差，反应迟钝，即使产品已经提醒你发生了问题，提示你解决的办法，你仍可能不留神，而错过解决问题的最佳方法和时机。

同样，就工作现场的整理整顿，我也会不厌其烦，提醒员工们注意。

可以说这也是一个“敏锐度”的问题。

可能是了解了我凡事用心的习惯吧，现在即使我突然进到工作现场，那里一般都能保持整洁。

但有时我看到在办公桌上、检验台上摆放的资料不整齐，有的朝东，有的朝西，我就会感到非常别扭，因为桌子和纸张的形状都是长方形的，而资料却斜放或横放就会显得很不整齐。

“既然桌面是长方形的，资料的放置应当与它一致，才显得协调，否则，感觉就不舒服。资料摆放要与桌边对齐。”

我这样说了以后，凡是资料、笔架等斜放的，他们就都给调整过来，使之与桌边平行。

即使是物品放置这么细小的事情，也要给人一种整齐协调的感觉。

这在工作中也一样。

桌上的东西没放整齐，缺乏平衡感，心就静不下来——只有具备如此细腻的“敏锐度”，才能在问题发生时就很快意识到“不对

头”，从而迅速采取对策，把事情做得完美无缺。

不是“最佳”，而是“完美”

京瓷创业大约20周年的时候，法国一家大企业休兰伯尔公司的董事长詹恩·里夫先生来访日本。

休兰伯尔公司在石油开采领域具备极其高超的技术，是一个非常优秀的企业。它能够使用电波测定地层状况，确定钻头接近石油层的适当位置。里夫董事长出身于法国的贵族名门，是当时法国社会党实力政治家们的好友，并一度成为法国政府内阁候选人，是很出色的人物。

里夫社长来日访问，忙中抽空，特地来京瓷拜访我。“所做的行业完全不同，这位董事长为什么找我？”我感到奇怪。一问才知道，原来他要来同我谈论经营哲学。

当时我不太了解休兰伯尔公司和里夫董事长，但见面一谈发现，果然不凡，将公司办成世界屈指可数的大公司，这个人物拥有出色的经营哲学。

我们虽然是初次见面，却是情投意合。后来，接受他的邀请，我还在美国与他再次会面，欢谈到深夜。

当时，里夫董事长谈到：“休兰伯尔公司的信条就是尽力把工作做到最佳。”

对他这句话，我一方面表示赞赏，同时又讲了下面一段话：

“最佳”这个词，是同别人比较，意思是比较起来是最好的。这是一种相对的价值观，因此，在水平很低的群落里也存在着“最佳”。所以，我们京瓷的目标不是“最佳”，而是“完美”。“完美”同“最佳”不一样，它是绝对性的，不是同别人比较，而是它自身具备可靠的价值，因此，不管别人如何，世上没有什么东西可以超越“完美”。

这就是我的主张。

那天夜里，就“最佳”与“完美”，我和里夫董事长的讨论持续到深夜。最后，里夫董事长同意了我的意见。他说：“还是你说得对。今后我们休兰伯尔公司不再把‘最佳’奉为信条，而是要把‘完美’作为信条。”

我所考虑的“完美主义”不是“更好”，而是“至高无上”。这就是我在工作中不断追求的目标。

体悟

让反省为“完美”画上句号

“竭尽全力、拼命工作”，再加上“天天反省”，才能为你的完美主义画上最美的句号。抑制“自我”，释放“真我”，让利他之心

活跃起来，这样的作业就是“反省”。这样，我们的灵魂就会被净化，就会变得更美丽、更高尚。

第6章　“创造性”地工作：每天都要钻研创新

∷若只知步别人的后尘，则绝不能开拓新的事业。

∷每天，哪怕很少一点，也要在“创造性的工作”上下功夫。

∷无论多么渺小的工作，都积极去做，抱着问题意识，对现状动脑筋进行改良。

不满足于现状，总想做得更好，总想不断提升自己，有没有这种“想法”或许就是产生“成功”与“失败”之间差距的根源。

每天一点的钻研创新，日积月累，今天比昨天进一步，希望做得更好，这种“上进心”是工作和人生中最重要的，也是进入真正的“创造”之门的秘诀。

敢于走“别人没走过的路”

“我们接着要做的事，又是人们认为我们肯定做不成的事。”

这是得过新闻界最高荣誉“普利策奖”的美国著名记者戴维·哈尔伯斯坦先生所引用的我说过的话。戴维在其所著的《下一世纪》一书中，专门用一章的篇幅，讲述了京瓷及其创业者，也就是我的故事。

他说，京瓷自创业以来，稻盛就以这样的气魄不断开发新产品，不断向新事业发起挑战。

确实，回顾我自己至今走过的人生，凡是人们都熟知的“走惯的路”，我从未涉足过。昨天走过的路，今天再走一趟，或者去重复别人已经走过的路，这与我的天性不合。我总是选择别人没走过的新路，一直走到今天。

当然，这样的道路绝非平坦，因为谁也没有走过。

我常做如下比喻：

我行走在田间泥泞的小道，那不能称为路。脚底一滑就会跌入水田，蛇或青蛙突然出现吓我一跳，但我仍然一步一步向前走。无意间向旁边一瞥，那里铺装平整的大道上车水马龙。如果踏上那条路自然

既舒服又方便，但我却凭着自己的意志，反而仍走那无人通行的泥泞小路，而且坚韧不拔地走到今天。

“铺装平整的大道”是大家都想走的、大家正在走的路。在那样的大路上跟着别人亦步亦趋没有趣味。若只知步别人的后尘，则绝不能开拓新的事业。

同别人干一样的事，很难期待获得出色的成果，因为那么多人走过的路上不会剩下什么有价值的东西。而无人涉足的新路，尽管寸步难行，却可以有许多新的发现和巨大的成果。我一直这么想，也就这样一路走来。

实际上，那些没人敢走的泥泞之路，行走虽然艰苦，却通向难以想象的光明灿烂的未来。

“扫地”改变人生

从京瓷创业到今天，半个世纪中，我充分利用新型陶瓷的特性，从各种产业用陶瓷零部件到各种半导体电子封装零部件，从太阳能发电系统到复印机、手机等，向广泛的事业领域持续地发起挑战。而且，后来又投入跨行业的通信事业，涉足宾馆事业等。

这并不是因为我具备各行各业的技术，而只是“每天不断进行创造性的工作”，半个世纪以来持续不断，如此而已。

每天，哪怕很少一点，也要在“创造性的工作”上下功夫。即使一天的进步微不足道，但若经过十年的积累，就一定可以孕育巨大的变化。

为了说明这一点，我常用“扫地”作为例子。比如，到昨天为止，打扫车间总是用扫帚从右到左扫。那么，今天从四周向中间扫扫试试会怎样呢？

或者，光用扫帚打扫不干净，用拖把试试怎样？用拖把效果不好，向上司建议，花点钱买台吸尘器如何？买吸尘器要花成本，但从长期看，可以节省时间精力。再进一步，自己改良一下吸尘器，让它扫地又快又干净，如何？

就这样，扫地这么一件小事，只要开动脑筋，就可以想出许多又快又好的办法。

这样天天钻研创新，积累一年，你就成了扫地专家，你的经验就会受到车间全体人员的好评。

这样的话，整幢大楼的清扫工作可能就会委托你负责。再后来，你就可以干脆成立清扫大楼的专业公司，并让它发展壮大。一切亦非不可能。

如果有另一个人，认为自己“不过是扫地而已”，懒于改进，天天都漫不经心，那么这样的人就绝不会进步，绝没有发展，一年之后还是老样子，仍然磨磨蹭蹭，还是扫地而已。

这样的事，不只限于扫地。

对工作和人生也完全一样。

无论多么渺小的工作，都积极去做，抱着问题意识，对现状动脑筋进行改良。能这么做的人和缺乏这种精神的人，假以时日，两者之间会产生惊人的差距。

不满足于现状，总想做得更好，总想不断提升自己，有没有这种“想法”或许就是产生“成功”与“失败”之间差距的根源。

每天一点的钻研创新，日积月累，今天比昨天进一步，希望做得更好，这种“上进心”是工作和人生中最重要的，也是进入真正的“创造”之门的秘诀。

外行的长处是可以自由发想

京瓷以及任天堂、欧姆龙、村田制作所、罗姆等，京都有一大批优秀的企业。这些企业的创业者原先都是各自领域的“外行”，或相当于“外行”的人物。

拿我来说，我大学的专业是有机化学。在临近毕业前才学了一点与新型陶瓷相关的无机化学，所以我绝非这个领域的内行、专家。

因家庭电视游戏机而一举成功的任天堂，原先也只是做花纸牌、扑克牌的公司。推进公司快速发展的第三代社长山内溥，过去从没做过游戏机的硬件和软件，可以说在这个领域他也完全是个“外行”。

控制设备的大型制造企业欧姆龙也一样。战后，创业者立石一真在美国第一次看到“微型开关”，立即产生一种直觉：“今后日本也一定需要这种控制系统的产品。”以前，立石从没做过弱电用的产品，所以他创业开始时也是“外行”。

电子零部件企业的大家村田制作所的创业者村田昭，原先在京都的东山，即瓷器“清水烧”的故乡做事。战时，军队要求他制造氧化钛电容器。他勇敢地向新事物挑战，这才有了今天的村田。

罗姆是一家颇具特色的电子零部件企业。创业者佐藤研一郎原先的志向在音乐。学生时代，因掌握了高效制造碳模电阻的技术，便以

此为基础开始创业。从这个意义上讲，他也是属于“外行”的一位社长。

这样的共性并非偶然。

那就是：外行可以“自由发想”。

“外行”没有先人观念，不拘于既成的习惯、惯例，总能自由发想。这是向新事物挑战时最大的优点。

我认识到这一点，是在京瓷创业几年后的事情。当时，有一家陶瓷企业委托我们生产某种产品。这家企业创业比我们早，规模远远大于京瓷，是行业内日本屈指可数的大企业。

“因为从欧美来的新型陶瓷订单大幅增加，自己来不及做，所以请京瓷帮忙。”说是这么说，但经过进一步了解，他们的目的在于通过这种产品的生产制造，来学习京瓷的技术。

我断然拒绝。这时候对方的社长才说了老实话。这段话我至今记忆犹新。

我们公司的研究所里，名牌大学陶瓷专业毕业的优秀人才不少。说这话有点失礼，听说稻盛先生是地方大学有机化学专业出身，而且贵公司几乎没有博士。我们非常想知道，为什么贵公司能做的事，我们公司反而做不到。

听他这么讲我才意识到："自由发想"这件事是"外行"干的，不是"专家"干的。

成就新事业的，是那些不被任何成见束缚、冒险心强烈的"外行"，而不是在该领域经验丰富、具备许多常识、积累了许多经验的专家。从这位社长的话中，我获得了这一感想，并联想到各种事情。

希望诸位读者，也要"自由发想"，抱着强烈愿望，去挑战新事物。

既然定了计划，就一定要实现

我在1982年京瓷的经营方针发表会上提出了如下口号：

实现新的计划关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须聚精会神，抱着高尚的思想和强烈的愿望，坚韧不拔地干到底。

这一段话，是从提倡积极思考的哲学家中村天风先生的著作中摘录的。

这段话的意思是：如果你期望实现新的计划，那么，不管遇到什么样的困难也绝不能放弃。必须全神贯注、全力以赴，用高尚的思想和强烈的愿望不断描绘心中的蓝图。这一点非常重要。只要做到这一点，那么无论什么困难的目标都一定能达成。

通过这句经营口号我想表达的是：在人的“思想、愿望”里面包含着成就事业的力量。特别是，如果这种“思想、愿望”是高贵的、美好的、纯粹的，并且是一以贯之的，那么，它就会发挥最大的力量，实现人们认为无法实现的计划和目标。

在人的“思想、愿望”里存在着巨大的力量。对于这一点，一般人感到难以理解，所以，他们新的计划建立不久，就开始担忧起来：“市场环境不是在变吗？”“或许会遭遇预料之外的障碍。”

“如果失败了怎么办？”

然而，一旦心中产生这种杞人忧天似的烦恼，产生哪怕一丝的不安和恐惧，那么这种“思想、愿望”所持有的力量就会大幅衰减，计划和目标就变得无法实现。

我打出这一口号之后两年，为了亲自证明人的这种纯粹的“思想、愿望”究竟可以成就多么伟大的事业，借以激励更多的人，我毅然投身于第二电电这一宏大的事业。

1984年，随着通信自由化，京瓷和其他两家企业报名参与通信事业，新电电三家企业开始了竞争。这三家企业中，以京瓷为母体的第二电电，与其他两家相比，处于绝对的劣势，这是事前舆论的评判。

那是因为作为经营者，我自己就没有通信事业的经验，京瓷也缺乏通信技术的积累。其他两家分别可以利用现有的铁路和公路，在沿线铺设光缆，但京瓷却不得不单独开辟自己的通信网络，必需的基础设施只能从零开始构建。另外从营业角度讲，因为母公司京瓷的规模尚小，在获取客户方面也比较困难，等等。

但实际上，营业开始后不久，就在“这也缺、那也缺，什么都是劣势”之中，开张后的第二电电，在新电电三家企业中，取得了最为优异的成绩，一路领先。

这是因为第二电电虽然是“外行”，但是投入这项事业的“思想、愿望”却比哪家公司都要强烈而且纯粹。只要具备这种强烈而美好的愿望，事业所需要的技术和经验，此后就会源源不断地流入。

我揭示了一个纯粹的、合乎大义名分的目标：“降低通信费用，对信息化社会的国民做出贡献。”我决心创建第二电电。同时这个“思想、愿望”是不是真的高尚而且纯粹，我又用“动机至善、私心了无”这句话来严格地逼问自己。

“想创建第二电电”，这是为了“让自己成为更大的富翁吗”？是为了“让自己更加出名吗”？这是从私利私欲出发的愿望呢？还是从“为社会、为世人”，即从良知良心、不夹杂私心出发的愿望呢？我对照“动机至善、私心了无”这八个字，连续几个月，不停地自问自答。

在确认自己“没有任何私心”以后，我才决心踏上第二电电的创业之路。

当时的京瓷在东京等中心城市是一个知名度很低的企业，销售额只有2500亿日元。这种微不足道的地方中坚企业，居然向销售额几万亿日元的国营企业NTT发动挑战，简直太莽撞、太不自量力了，正如堂吉诃德手持长矛冲向风车一样。世间净是这样的讽刺和评论。

然而，我对这一事业的成功，从来没有丝毫的怀疑。因为我对人的“思想、愿望”所持有的巨大力量深信不疑。

活跃在20世纪初期的英国启蒙思想家詹姆斯·埃伦，在他所著的《原因与结果的法则》一书中，非常精彩地表达了这个观点：

心地肮脏的人因为害怕失败而不敢涉足的领域，心灵纯洁的人随意踏入就轻易获胜，这样的事例并不鲜见。原因是，心灵纯洁的人总是气定神闲，他们总是以更为明确、更强有力的目的和意识来引导自己能量发挥的方向。

我认为，只要抱着纯粹的、美好的、强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，那么，任何困难的目标都一定能够实现——这就是京瓷和第二电电成长发展的历史已经证明的“真理”。

“只要具备纯粹而强烈的愿望，就必定能成功！”相信这一点，自始至终怀抱一颗纯净而美好的心，付出不亚于任何人的努力，新的事业就一定能成功。

乐观构思、悲观计划、乐观实行

开拓新事业并让它获得成功的人，多数是天性乐观的人，他们能够开朗明快地描绘自己的未来。

“头脑里闪过这样的念头，按现在的情况实现的可能性不高，但要是拼命努力的话，一定能够成功。那么，干起来吧！”这种性情乐观的人容易接近成功。

因此，在推进看来非常困难的新事业时，我经常起用这种“盲目乐观的马大哈式的人物”。

他们虽然头脑简单、有点“马大哈”，但听到我新的设想时，马上就会天真地表示赞同：“这很有意思，一定得干！”甚至当场卷起袖管，跃跃欲试。我常常委派这样的人担任新项目的领头人。

头脑聪明的人中悲观论者居多。这些人头脑敏锐，自以为有先见之明，似乎在事情实行之前就能判断成败。因此，当和他们提到新的构想时，他们往往下消极否定的判断：“这很难”，“实现的可能性不大”。悲观派虽然有一定的先见之明，但他们的消极态度往往抑制了项目的实行力和推进力。

而乐观派正好相反。虽然看到前景中有暗淡处，但他们却有前进的动力。所以在项目构思和开始阶段，我会借用乐观派的力量，让他

们当牵头人。但是，当这种构想进入具体计划时，再全部委托乐观派就很危险。因为乐观派的动力容易失控、陷入莽撞，或误入歧途。

这时就要委托性格谨慎、深思熟虑、对事物善于观察的人当副手，事先设想到所有的风险，慎重细致地建立起实际的行动计划。

不过，一味谨慎也不行。

这些人在设想的困难和障碍面前，往往鼓不起实施的勇气，所以计划一旦进入实行阶段，又要回到乐观论，必须采取坚决果断的行动。

“乐观构思、悲观计划、乐观实行。”我认为，这就是向新课题发起挑战最好的方法。

将创造发明导向成功的“正确的地图”

新型陶瓷技术革新的先驱——给予我这一光荣的称号，我觉得过奖了。如果说，我能获得如此之高的评价，我认为，那是因为我对新型陶瓷寄予的期望特别强烈的缘故。

在技术开发领域，要取得革命性的成果，光有专业知识，光积累技术还不够，还必须对工作具备强烈的“愿望”。特别是在未知领域开拓事业，“无论如何，一定要把这样的东西做出来”，这种强烈的愿望绝对必要。

具备了这种强烈的愿望，在未知领域遭遇意想不到的困难时，才能克服它，才能将工作向前推进。其结果，就能超越常识，做出划时代的发明创造。

如果要打比方，所谓技术创新，所谓发明创造，就像没有指南针的小船航行于漆黑的大海之上。在伸手不见五指的海面上，要保持正确的方向，要顺利到达目的地，所必需的就是对工作的强烈的愿望。

漆黑一团之中，没有灯塔，连星光也没有，没有任何办法可以确定前进的方向。小船该驶向何方，困顿迷惑，甚至因为恐惧，不敢前进一步。但如果陷于迷惑、束手无策，就必定无法前进。因此，在开拓前人未涉的领域时，在自己的心中，必须具备指引方向的指南针，

借以坚定前进的信心。所谓心中的指南针，就是类似于“信念”的强烈愿望。

在新型陶瓷这个行业内，京瓷是最后出发的。开始时，技术、设备、人才都不足，所拥有的只有“愿望”。但是，京瓷的发展证明，只要有这种“愿望”，只要这种“愿望”足够强烈，就足以克服任何不利条件，达到预定的目的地。

当然，划时代的发明创造，不是只要一两年就能轻易做到的。有时即使10年、20年也达不到预定的目标。但是，如果因此半途而废，那么，任何新事业都不可能成功。

而强烈的愿望，就是在达到成功之前绝不放弃，一步一步前进，天天钻研创新，日积月累。所谓强烈的愿望，就是靠这种执着的努力来支撑。

京瓷以新型陶瓷的结晶技术为基础开发的太阳能电池就是一个突出的例子。取得今天的成功，我们花费了将近30年的时间，但现在它已经成为京瓷的主力事业。

就是说，“无论如何也想这么干”这种强烈的愿望是事业的起点。“不管怎样也要继续干下去”这种持续不断、不知疲倦的努力、钻研和创新，就是事业成功的推动力。

一步一步踏实的工作，一段一段扎实的业绩，积累3年、5年乃至10年，就像乌龟爬行一样，就一定会帮助你取得成功。就算别人说你“泥土气”“没效率”，你也绝不能退缩。

有时，拼命、踏实、持续努力的人自己也会产生怀疑：“这么干下去，到底能成何事呢？”

这时候我就想对他们说：

天天不懈努力，钻研创新，这就是到达技术革新终点的“正确的地图”，就是通向成功的确凿的道路。

事实上我自己就是这样。

我没有可以夸耀的高学历，上苍也没有赋予我杰出的才能。我努力去喜欢自己的工作，强迫自己投入到新型陶瓷的研究中去。在这个过程中，我对新型陶瓷真的产生了兴趣，不知从何时起，就一头钻了进去。

后来，按照客户的要求，我一心一意、踏实努力，不断钻研创新。因此，不仅经营的企业在新型陶瓷领域内首屈一指，而且我本人也成了这一领域的专家，从产、官、学各方面都获得了很高的评价。

我意外获得了“新型陶瓷先驱者”的荣誉，但回顾自己的人生，首先浮现在我头脑里的就是“天天钻研创新就能孕育真正的创造和成

功”这句话。这实在是太过平凡的经验。

即使每一天的努力和钻研创新只有很小一点点成绩，但是，如果积累1年、5年、10年，那么进步之大就极为可观，最终就能获得惊人的创造性的丰硕成果。

体悟

改善与改良最重要

即使是平凡简单的工作，只要不断地钻研创新，也会带来飞跃性的进步。在每天的工作中时刻思考“这样做是否可行”，带着“为什么”的疑问，今天胜过昨天，明天胜过今天，持续不断地对工作进行改善与改良，最终一定能取得出色的成就。

结语　人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

∷只要拼命努力就可以弥补能力的不足，从而取得巨大的成功。

∷要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何必须具备正确的、正面的“思维方式”。

诸位读者，我也希望你们持有正面的“思维方式”，满怀“热情”，付出不亚于任何人的努力，把自己所持的“能力”最大限度地发挥出来，正面面对自己的工作，把工作做得更出色。

如果能做到这些，我可以保证，你们的人生一定会硕果累累，一定会幸福美满。

做人的“正确的思维方式”

我的工作观乃至人生观可以用一个方程式来表达，它就是：

人生・工作的结果=思维方式×热情×能力

为什么会想出这个方程式呢？

因为我初中升学考试、大学升学考试、就职考试，每次都不理想，志愿都落空。所以参加工作以后我就不断思考：“像自己这样平凡的人，如果想要度过一个美好的人生，究竟需要什么条件呢？”

同时，观察周围，既有工作和人生都很成功的人，也有很失败的人。看到这种情形，我就想：“为什么有的人人生和工作都很顺利，有的人却不顺利，这中间有没有什么法则可寻呢？”

这样，在京瓷创业后不久，我就想出了这个方程式。此后，我就遵循这个方程式努力工作，在人生道路上不断前进。同时，不仅我自己努力实践这个方程式，而且一有机会我也会向员工们解释这个方程式的重要性。

这个方程式由“能力”“热情”“思维方式”三个要素组成。所谓“能力”，就是指智能、运动神经或者健康等，这是由父母或上天

授予的。带着优秀的资质来到这世上，在漫长的人生中，这是最初被授予的一笔重要的财富。

但是，由于它是先天的，所以不涉及每个人的意志和责任。这种可称为天赋之才的“能力”，如果用分数来表示，就因人而异，从“0分”到“100分”。

要在这个“能力”之上再乘以“热情”这个要素。“热情”又可称为“努力”。从缺乏干劲、霸气、朝气、懒散潦倒的人，到对人生和工作充满火焰般热情拼命工作的人，这中间也有个人的差别，也从0分到100分。

不过，这个“热情”可以由自己的意志决定。

我把这个“热情”发挥到极致，持续做出了无限度的、不亚于任何人的努力。从创建京瓷到今天为止，我从“付出加倍于人的努力，至少能达到一般人的水准吧”这一想法出发，全身心投入，不分昼夜地工作。

我把这个“能力”和“热情”的乘积用分数来表示。

比如某人很健康，头脑聪明，“能力”打90分。但他因为有能力而过分自信，不肯认真努力，“热情”只够30分，那么，“90分的能力”乘以“30分的努力”，结果是2700分。

另一个人认为自己的能力至多只比平均值略高，只能打60分，但因为缺乏能力所以必须格外努力，因此热情燃烧、拼命努力。他的“热情”可打90分，那么“60分的能力”乘以“90分的努力”，结果就是5400分。

这就是说，同刚才那位有才能的人物相比，分数高出一倍。所以，即使能力很平凡，但只要拼命努力就可以弥补能力的不足，从而取得巨大的成功。

此外，还需要在这个基础上乘以“思维方式”。我认为，这个“思维方式”最为重要。与“能力”和“热情”不同，“思维方式”的分值从“－100分”到“100分”，变化的幅度很大。

不厌辛劳，愿他人好，愿为大家的幸福而拼命工作，这样的“思维方式”就是正值；相反，愤世嫉俗、怨天尤人，否定真诚的人生态度，这种“思维方式”就是负值。

如果是这样，那么因为是乘法，持有正面的“思维方式”，人生・工作的结果就会是一个更大的正值。相反，如果持有负面的“思维方式”，哪怕是很小的负数，乘积一下就成了负值，而“能力”越强，“热情”越高，反而会给人生和工作带来更大的负面影响，这是无情的事实。

拿刚才的例子来说，具备“60分能力”和“90分热情”的那个人，如果他持有作为人的正确的“思维方式”，并达到90分，那么方程式的值是60乘以90再乘以90，乘积为486000分，是一个很了不起的高分。

相反，如果“能力”和“热情”的分值相同，“思维方式”只是稍稍偏向否定，比如仅是－1分，那么，乘积立即变为－5400分。如果是负面的－90分，即“思维方式”极其恶劣，那么最终得分就是－486000分，他的人生将会是悲惨的下场。

最近就有一些风险企业的经营者，他们才华出众、热情洋溢，创建的企业一举上市，就获得了巨额财富。然而，他们以为“金钱可以买到一切”，逐渐变得旁若无人、一意孤行，最终失足落马，顷刻从华丽的舞台上消失，受到社会的制裁。这种人失败的原因就在于“思维方式”变成了负值。

我认为，这类负面的“思维方式”如果不改正，不管你有多少财富，你都不可能有幸福的人生。

要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何必须具备正确的、正面的“思维方式”。

如今，回顾自己70余年的人生，我可以向大家断言，这个“人生方程式”，真实地、准确地表述了我们的工作和人生，它可以成为指

示方向的路标，引导我们度过更加美好的人生。

诸位读者，我也希望你们持有正面的“思维方式”，满怀“热情”，付出不亚于任何人的努力，把自己所持的“能力”最大限度地发挥出来，正面面对自己的工作，把工作做得更出色。

如果能做到这些，我可以保证，你们的人生一定会硕果累累，一定会幸福美满。

在本书结束的时候，作为结束语，我想向大家介绍，给工作和人生带来硕果的正确的“思维方式”有哪些内容：

积极向上、具有建设性；善于与人共事，有协调性；性格开朗，对事物持肯定态度；充满善意；能同情他人、宽厚待人；诚实、正直；谦虚谨慎；勤奋努力；不自私，无贪欲；有感恩心，懂得知足；能克制自己的欲望，等等。

对人类的未来承担重任的年轻的读者们，衷心祝愿你们通过持有上述正确的“思维方式”，通过努力工作，走上人生幸福的光明大道。

附录　干法：经营者应该怎样工作[1]

稻盛和夫　盛和塾塾长

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司主办的稻盛和夫经营哲学杭州报告会有这么多的中国企业家参加，还有许多日本盛和塾的塾生参加，在此，我表示衷心的感谢。同时，我还要感谢为筹办这次大会付出极大努力的杭州盛和塾的朋友们。

从2010年开始，我就想在这个经营哲学报告会上，系统地讲解我的经营思想和经营方法，这是在长达半个世纪的经营实践中，我亲身体悟的心得。

从北京报告会讲解“经营为什么需要哲学”开头，在青岛讲了“经营十二条”，在广州讲了“阿米巴经营”，在大连讲了“京瓷会计学”，在重庆讲了“领导者的资质”，2013年在成都又以“企业治理的要诀”为题，讲述了如何激励员工的问题。

通过这些讲演，我强调了在企业经营中哲学的重要性，企业经营的原理原则，讲述了有关企业管理的思维方式和组织架构，还讲述了企业的领导者以及员工各自应该承担的责任和应该发挥的作用。

在这一系列讲演之后，今天我想以“干法”为题，谈一谈执掌企业之舵的领导者，即经营者应该怎样工作的问题。

自己尽可能轻松，驱使员工卖命，借此赚大钱、发大财，这样的经营者大有人在。

还有，创办新型风险企业，通过上市一攫千金，然后年纪轻轻就退出江湖，休闲享乐。这样来定位人生目的的经营者，不论在哪个国家都为数不少。

我认为，如果像这样，只把赚钱和享乐当作人生目的，那么，从结果来说，经营者自己并不能获得真正的幸福，企业也不可能持续成长发展。社会总是期待经营者具备更为高尚的人生目的。

迄今为止，我在中国的讲演中所论述的经营的原理原则，经营管理的思维方式和组织架构，能不能正确地发挥作用，很大程度上取决于从事实践的经营者的干法，或者说取决于经营者的工作目的到底是什么，因此，从这个意义上说，为了让在座各位，作为经营者，能成大器、做大事，我觉得也有必要请大家重新认识工作的意义。

那么，经营者具体应该怎么工作？还有，经营者究竟为什么而工作？我想按着这个顺序讲下去。

首先，理所当然，经营者必须将他的事业引向成功。无论是创建风险企业，还是继承原有的事业，让事业走上轨道，促使它成长发展，乃是经营者的第一要务。

这个出发点，就是要抱着“无论如何也要让事业成功”这种强烈的愿望去工作，在这一点上做到极致。 这种强烈的“意识”类似于格斗时必须具备的“斗争心”。缺乏这种“斗争心”的人，首先就不适合当经营者。相反，只要具备这种“意识”，哪怕资金、技术、人才不足，都可以靠热情和执着的信念加以弥补，就可以让事业获得成功。

大家或许认为，仅仅依靠“意识”，事业不可能成功。然而，在“意识”里秘藏着巨大的力量。一般认为，逻辑演绎、推理推论、构思战略，就是说使用头脑“思考”最重要。心中“意识”到什么，不是多么了不起的事情。但是我相信，心中的“意识”的重要性，要远远超过用头脑进行的思考。在我们的人生中，“意识”所具备的强大的力量是其他任何东西都无法比拟的。

“意识”是人们一切行为的根源和基础。证明这一点的，就是现代文明社会所走过的历程。

原始的人类采摘树上的果实，捉鱼捕兽，依靠采撷狩猎的生活方式与大自然共生。此后，大概在一万年之前，人类开始拥有了自己的

生产手段，借此种植谷物，饲养家畜，以供食用，由此进入农耕畜牧的时代。在采撷狩猎的时代，人类仅靠自身的意志无法生存，但依靠农耕畜牧，人类开始摆脱自然的束缚，可以按照自己的意志生活下去。

之后，距今约250年前，英国发起了所谓产业革命，蒸汽机的发明让人类掌握了驱动力。从这个时候开始，发明创造接二连三，科学技术的进步日新月异，令人眼花缭乱。这才构筑了如此壮观、如此富裕的现代文明社会。而这一切只用了短短的250年的时间。

就是说，现在的文明社会发端于产业革命，依靠的是科学技术的发达。那么，科学技术为什么能如此发达呢？不用说，其本源就是我们人类原来就具备的“意识”。

“想这么干”“如果有这个东西那就方便了”“如果有这种可能性就太好了”，这一类“意识”“念头”，会在我们每个人的心中浮现。比如，迄今为止，我们都是步行或者奔跑，那么有没有更加快速、更加方便的移动方法呢？“很想乘坐新式的交通工具”，这类“意识”、“念头”会像梦一样在我们的心中升起。

这如梦般的“意识”会转变成强烈的动机，然后付诸实践，人们开始着手制作新的交通工具。首先用头脑构思，接着努力试做，然后再思考，深入地思考，不断钻研改进，经过反复的失败，最后造出了

各种各样的交通工具。有人设计制造了自行车；有人发明了蒸汽机车，后来演变为电车；有人发明了汽车；有人造出了飞机。

发明创造某种东西，在具体实施时，必须用头脑思考，必须进行研究。但其发端却是突然在心中浮现的“念头”。一般说来，“念头”这种东西往往受到轻视。常听人说：“不要凭念头、不要凭心血来潮做事。”但实际上，这个“念头”才是最重要的，现代科学技术，一切发明创造的起源，都发端于这个“念头”。

这在企业经营中也完全一样，经营者心中强烈的“念头”可能变为现实。

说到这里，我想起了一个故事。“首先你必须得这么想”，就是说愿望非常重要。我年轻时就从松下幸之助先生那里学到了这一条。

京瓷创业时，在企业经营上我是外行，我很想从成功的企业家那里学到经营的秘诀。当时正好拿到了松下幸之助先生讲演会的邀请书。我很迫切地想知道，被世人称为“经营之神”的松下先生究竟是用什么思想经营企业的。我提出申请，满怀期待，赶赴讲演会场。

当天因工作关系我迟到了，我在会场的最后面一排，站立着听讲。

“经营企业，在景气好的时候，不要以为景气会一直好下去，要考虑到经济会出现不景气，在资金有余裕时要做好储备。就是要像蓄水的水库一样，经营企业要为不景气时做准备。”

松下先生讲的主题是：大量降雨，如果任其流入江河，就会引起洪水泛滥，招致大水灾。所以先要让河水流入水库，然后按需要放水，这样不仅可以遏止洪水，干旱时还可以防止河水断流，这样就有效地使用了雨水。这种治水的思维方式应用到企业经营上。就是所谓“水库式经营”。

讲演结束后，松下先生开始回答听众的问题。后排有人举手提问：“您所说的水库式经营，就是经营必须有余裕、有储备，我们都明白，松下先生就是不说，我们中小企业的经营者也都懂得这一点，也都这么想，但正因为做不到，我们才感觉苦恼。究竟怎么做经营才能有余裕？如果不教给我们具体的方法，我们不满意，不好办。”提问中夹杂着抗议的味道。

那一刻，松下先生脸上露出了非常困惑的神情，沉默片刻，他轻声地自言自语，只说了一句话：“不！你不想可不行啊！”然后又保持沉默，听众以为松下答非所问，所以哄堂大笑。当时的情景我记忆犹新。

但是，就在那一瞬间，我感觉犹如电流通过我的全身。“你不想可不行啊！”松下先生嘟囔似地说出的这句话中，包含了万种思量，深深地打动了我的心。

“你不想可不行啊！”这句话，松下先生想传递的意思是：

“你说你也想让自己的经营有余裕，但怎么做经营才能有余裕，方法千差万别，你的公司一定有适合你公司的做法，因此我没法教你，但经营企业绝对要有余裕，你自己必须认真去想，这个‘想’才是一切的开始。”

就是说，“如果可以的话就好了”凭这种程度的、轻浮的想法或愿望，要达成高目标，要实现远大理想是根本不可能的。经营要有余裕，你是不是发自内心、真正这么想，这是关键。如果你真心这么想，你就会千方百计、拼命思考具体的办法，水库就一定能建成。松下先生想说的就是这个意思。

前面已说过，“无论如何非如此不可”，人如果强烈地祈愿，那么他这种“意识”一定会化作行动，他就会自然而然地朝着这种意愿实现的方向去努力。当然，这种“意识”必须非常强烈。

不是漫不经心，而是“不管怎样、无论如何都要这么干”“非如此不可”，必须是这种强烈的意念支配的愿望和梦想。要获得事业的成功，其前提就是要具备这种强烈而持久的愿望。

抱有了这种强烈的愿望，接着就只有“付出不亚于任何人的努力”这一条了。 努力的重要性众所周知。另外，如果问：“你努力了吗？”几乎所有的人都会回答：“是的，我努力了。”

但是，普通程度的努力不管你如何持续，你也不过是付出了与普通人一样的努力，你只是做了理所当然的事。这样的话，成功是没有把握的。只有付出不同寻常、不亚于任何人的努力，才能在竞争中脱颖而出，才可期待获得巨大的成果。

“付出不亚于任何人的努力”这句话非常关键。在工作中想要做成某件事情，就要不惜付出无穷无尽的努力。不肯付出超越常人的努力，却想获得很大的成功，那是绝对不可能的。

这么说，人们就难免误解，好像“付出不亚于任何人的努力”是一件特别的事，是一个沉重的话题，做出无限度的努力似乎是一味苛刻地要求我们自己，但事情绝非如此。

放眼自然界，不管什么动物、什么植物，不在拼命求生存的物种并不存在。只有我们人类才会心怀邪念，贪图享乐。

初春时分，我在京都的自家附近散步。在城墙的石缝中有嫩草出土，走近细看，石块和石块的缝隙之间，只有一点点泥土，但就在这少得可怜的土壤中，草儿拼命吸取春天的阳光雨露，萌生出它的嫩芽。

此后，春季只持续短短的几周，抢在这期间，草儿接受阳光的恩泽，匆匆地长叶、开花、结籽。如果不这样，等到夏天来临，石壁在灼热的阳光曝晒下，温度急速上升，草儿就会枯死。所以赶在酷暑到来之前，草儿必须竭尽全力、拼命生长，以便留下子孙，然后枯萎。

在柏油马路的缝隙中长出的、连名字也不为人知的杂草，它们的命运也一样。在水分极端缺乏的、地狱般炎热的环境中，各种各样的杂草都挣扎着拼命求生，希望比别的杂草获得更多的阳光，以便长得更大些，为此，它们拼命扩展草叶，伸展草茎，为生存而竞争。

不是为了击败对手而拼命，而是为了自身的生存而拼命努力。自然界原本就是这么形成的，不拼命求生的植物绝不存在，不努力的草类无法生存。

动物也一样，如果不拼命求生存必将灭绝，此乃是自然界的铁则。只有我们人类，谈到要“付出不亚于任何人的努力”“要拼命工作”，反而觉得很特别，很难接受。

这不对！不仅是为了获得成功必须勤奋努力，就是为了生存也必须“付出不亚于任何人的努力”。这乃是自然的法则。

为什么自然或者上天会按照这种法则来创造世界呢？别的生物“付出不亚于任何人的努力”是上天赋予的本能。但是我们人类却必须依靠自己觉悟，才能明白这个道理。我认为，特别是我们经营者，

必须自觉地意识到拼命工作是上天赋予我们的使命。这与“经营者为什么而工作”这一根本性的问题相关连。因此，接下来，我就想论述关于经营者工作目的这一问题。

当我还是一个青年经营者的时候，我一边“付出不亚于任何人的努力”做工作，一边又觉得充当我这样的角色很是吃亏。越是全身心投入工作、越是光明正大地经营企业，越觉得不划算，像我这样的、付出和收获不相称的工作世上恐怕没有吧。我真的这么想过。

股份公司和有限公司本来只应该承担有限的责任，但实际上却并非如此，特别是中小企业，在日本，当需要向银行贷款的时候，银行会说：“你是社长，贷款需要你个人做担保。”社长必须拿出自己的土地、房产作抵押，才能取得贷款。一旦经营失误，不仅公司破产倒闭，而且用作担保抵押的房屋、土地也可能被金融机构收走。

一方面要背负这种倾家荡产的风险，另一方面因为要光明正大地经营企业，所以在规定的工资之外没有其他收入，也没有什么特权或好处。另外，尽管责任重于山，有时却还要受到员工的猜疑：“社长背着我们拿了很多好处。”社长就是在这样的环境中每天忙个不停。这样想来，经营者真的不好当，吃力不讨好。我就曾经这么想过。

我甚至想过，既然社长要负如此大的责任，工作又是如此辛苦，获取更高的报酬那不是理所当然的吗？

我记得，京瓷公司在大阪证券交易所上市时，公司的税前利润已达20亿日元，而我当时的年薪只有区区数百万日元。

“一年做出20亿日元利润的企业的创业者、经营者，年薪只有数百万日元，未免太低了。哪怕一个月工资100万日元，一年也不过1200万日元，只占利润额的很小一部分。京瓷是以我的技术和才能为基础创立的公司，现在获得20亿日元的利润，也是依靠我作为经营者发挥力量的结果。”

当时我头脑中突然冒出过这样的想法，但那时我又纠正了自己的想法。我想，我应该将自己经营者的才能用来为大家服务，上天要求我发挥这样的作用。

我能成为经营者，或许在我身上真的拥有某种才能。但是，我具备这种才能并没有任何的必然性，不过是上天偶然地赐予了我这样的才能。为了社会的正常运转，有能力的人应该成为领导者。我只是作为其中一部分责任的承担者，才当上了经营者。如果担任这个职务的不是我，而是A先生或者B先生或者别的什么人，也未尝不可。

因此，我不可以将上天授予我的才能变成自己的私有财产。在社会结构中，需要有这样的领导者，为了使社会变得更好，他们必须用自己的才能来回报社会。自己承担这样的职责，也许是命运的安排

吧。但因此就把才能视为自己的东西，把它当作私有财产，“是我了不起”，自命不凡，采取这种态度，就是傲慢不逊。

“如果自己某种程度上拥有经营者的才能，那么就应该为了伙伴们的幸福，站在前头努力拼搏。” 这样一种使命感不久后就塑造了我的人生观。

然后，自创业起经过了约20年，针对持续高成长、高收益的京瓷公司，同时针对我这个掌舵人，许多媒体的朋友都提出了这样的疑问：“你到底为了什么还要如此拼命地工作？”

不仅是媒体，连亲戚朋友们也追问我：“你在短短20年间创建了如此优秀的企业，销售额已经达到几千亿日元，利润已经达到几百亿日元，从利润额来看，即使在日本的电器厂商中也已经名列前茅。已经取得了如此卓越的成就，你到现在仍然废寝忘食、拼命工作，让自己稍微轻松一点不好吗？你这么干的目的究竟是什么？”

还有人说得更难听，他们讽刺说：“已经赚了几百个亿，还不知满足，真是一个贪得无厌的人！”然而，我工作的目的既不是为了我自己的利益，也不是为了京瓷公司的利益。

记得当时，对媒体、对熟人和朋友，我说了这么一段话：“驱使我想要提升公司业绩的原动力只有一个，就是希望员工们在未来的日

子里，永远生活安定、永远幸福。 为了打好这个基础，就要提升销售额、确保利润。”

“想要扩大销售额，就要增添新员工，员工增加，我就要解决包括员工及其家属的吃饭问题，于是我就愈加不安。因为不安，所以要通过开发新产品来提升销售额，于是人手又不够，就又要招募新员工。可以这么说吧，正是在这没有止境的不安和焦躁之中，公司才不断成长壮大，达到了今天这样的规模。”

“或许你会想，既然不安增加，那么停下来，到此为止不就行了吗？但是，当觉得‘到此为止就行了’的那一瞬间，企业就会开始衰落。所以我想，京瓷公司只要继续存在，在这种互相矛盾的、无止境的循环中，为了员工长远的幸福，除了付出无止境的努力之外，我别无选择。”

当我这么回答时，媒体的朋友以及我的亲朋好友们都会笑着注视我。但是我内心就是这么想的。不提发展，哪怕只是维持现在良好的业绩，也绝不是一件容易的事，我心里清楚。

为什么呢？因为不管现在如何顺畅，5年、10年以后会怎样，谁也不知道。现在是过去努力的结果，将来如何由今后的努力决定。如果是这样，那么就容不得经营者有片刻的懈怠。像“努力至今，已经够好了”之类的话，实在说不出口。

现在的这连续的一瞬间，都与未来相关，都左右着未来的结果。这不仅涉及我个人，而且关乎全体员工，决定了他们将来的生活。所以，“停下来歇歇吧”的想法不能允许。现在做得越好，就越需要维持良好的状态。我十分清楚这一责任，我必须更加努力。

今天加油，明天加油，必须持续无止境地努力，想到其中的苦处，年轻时代我也曾陷入过迷茫。

某个时候，我这么想过：当奥运会选手该多轻松啊！当然，成为奥运会运动员是非常困难的事，一旦被选拔上，就会受到人们的赞赏，当事人也会感到自豪。这确实很了不起。

要成为一名奥运选手，拥有运动天赋自不用说，还需要付出非同寻常的努力。但是奥运会四年一次，运动员只要瞄准这个目标而拼命努力就行了。相对而言，这还比较简单。

但是，经营者却必须维持企业10年、20年、30年、40年的繁荣兴旺，必须为此兢兢业业、孜孜不倦。在这期间不能有丝毫的自满和懈怠。比起经营者的这种艰辛，当奥运会选手让我感觉轻松多了，因为不管多么艰苦，总有尽头。但经营者的努力却绝没有止境。

2014年4月，京瓷迎来了创建55周年。关于“必须付出无止境的努力”这一话题，在京瓷成立20周年的纪念典礼上，我曾经这样表述：

我认为，经营企业好比登山运动员登山，朝着极远、极高的山顶攀登。在登山的那一刻，是以眼前能够看到的山顶为目标，一旦登上这座山的山顶，就会看见山脊相连的另一座高山，再登上这座山，还会看见下一座山，连绵不断。这种情形正和企业经营一样。

创业20年来，我们登上一座山就看到下一座山，再登上一座山又看到下一座山，连绵不绝。我想，能实现我们远大梦想的高山还在更加遥远的地方。

当年我做了这样的描述。是的，我们经营者只能朝着那无尽的高山持续不断地攀登。那么，这样无止境的努力为什么能够持续呢？这是因为，我前面已经谈到，我工作的目的是“为了追求全体员工物质和精神两方面的幸福”，无非就是这个原因。这写在了京瓷公司的经营理念之中。

人生的目的放在何处，人生观就会随之改变。有的人把人生目的放在增加财富和利益上，有的人想要名誉地位。如果用具体的数字或职务来表达这种目的的话，一旦目的达成，他们就会失去前进的方向和动力。

一开头我就讲到，有的年轻人创办风险企业获得成功，一攫千金的目标实现了，就无事可干了，接下来的人生就是享乐，靠享乐消磨时光。

当然，“想要赚钱”这种强烈的愿望本身绝不是坏事。事业开始的时候，缺乏“无论如何必须成功”的强烈愿望是不行的，“要过上富裕的生活”这种愿望也是成功很大的原动力。

我认为，第二次世界大战后的日本之所以能成为经济大国，如今的中国之所以能够成为世界第二经济大国，其原动力就在于每一位国民追求富裕的愿望。

但是，为了让已经成功的事业长期持续地发展，就不能把“只想赚钱”这一经营者的个人愿望作为事业的目的。如果把这种个人目的当作事业的最终目的，那么，一旦获得成功，经营者就不会再拼命工作了。这样的话，就会让在那里工作的员工们陷入不幸。

经营者不仅对员工的幸福负有责任，而且对为公司出资的股东，对买公司的产品、接受公司服务的客户，包括对公司的事务所及工厂所在地区的民众，对与公司有关的所有人的幸福都负有责任。

并且，这个幸福不是“只要现在好就行”这种短暂的幸福。如果想让企业持续发展、不断取得良好的业绩，从而让相关人员都获得幸福，那么就要付出无止境的辛劳。反过来说，如果把这些作为工作的自的，那么就不会产生“我已经达成目的了、可以满足了、可以高枕无忧了”这类想法。

刚才我也提到了，京瓷迎来了创立55周年纪念。在这55年间，京瓷不断成长，实现了持续发展。现在，京瓷集团的销售额约1.4万亿日元，利润约1500亿日元。也就是说，京瓷已经成长为一家优秀的企业，并且从创业至今的55年间，没有出现过一次赤字决算。在这55年间，有过各式各样的经济变动，遇到过无数次自己都不知该如何解决的困难。即使在这样的环境下，我仍然拼命工作，坚持努力经营公司，才使得京瓷一次都没有出现过赤字。

正如我之前所说，京瓷已经成长为一家十分优秀的企业。另外还有一家我在年轻时创立的现在称为KDDI的公司。这两家集团公司加起来，年销售额已接近6万亿日元，年利润超过8000亿日元。按理说，作为创建了“仅一年就有6万亿日元销售额，利润高达8000亿日元”的两大集团的负责人，我或许可以过得更轻松自在一点，或者跟某些人一样，生活过得奢侈一点，那也不会招到什么报应，但我自己却无法心安理得。

即使现在也是这样，除了工作上的宴请之外，我极少去宾馆饭店享受高档的菜肴。花几万日元吃一顿饭，对于我来说，经济上根本算不了什么，但我自身很抵触这样做，因为我感到害怕。不是因为缺钱而怕，我是怕自己养成沉溺于奢侈的习性，那种每晚都大肆挥霍、享用高价菜肴却能心安理得的心理让我觉得很可怕。

有人稍微获得一点成功，就常去宾馆大吃大喝。耳闻目睹这种现象，我心里就会生出疑问。我想他们在创办公司之初也是倡导俭朴的，后来成功了，阔绰了，觉得奢侈一点也无所谓，反正经济上承受得了，他们因此就学会了奢侈浪费。

但是，我却无论如何也奢侈不起来，一旦奢侈，就会傲慢 ，我一直这么告诫自己，我想这已经成了我的习惯。

我在京都有自己的家屋，但我实际使用的不过是我的寝室、书房以及一楼的起居室而已。在家时，通常都会坐在有电视的起居室里，没什么安排时，就会看书、看电视，无所事事度过一天。

我曾经跟随禅宗的僧人进行过修行。禅宗的僧人们常说："起身半张席，躺下一张席。"人过日子，家不须太大。看看我自己就是这样，在家时大体都坐在起居室，空房有好几间，基本都不用。

我的妻子同我一样，也是一个非常俭朴、拒绝奢侈的人。她不舍得丢东西，结婚以来，穿过的、用旧了的鞋子、衬衣、裤子全都留了下来。从这个意义上讲，所谓夫妻相、性格像，从过去到现在，家庭的生活方式没有发生什么变化。我觉得从结果上来看，这也让我能够始终保持谦虚的态度。

人一旦成功，总会骄傲。即使过去是十分谦虚的人也会变得傲慢起来。这样的话，他的人生观也会随之不断变化。一般人都是这样。

同时，随着人生观、思维方式的变化，企业的业绩也会下降。迄今为止，我目睹了许多这样的事例，不少才华横溢的经营者如流星般闪现又迅速坠落。我想无非是因为他们经受不住成功的考验，人格、人性、思维方式发生消极变化的结果。

从这个意义上说，我认为，让成功持续的所谓“干法”，最重要的一点就是“无私”，就是抱着无私之心去工作、去做事。

地位越高、权力越大，只要下命令，什么事情都可以干，特别是企业的最高领导者，没有人能够制约他，因为他手中握有人事任免权这种绝对性的权力，所以哪怕他乱干胡来，别人也难以阻止他。

其中有的经营者公私混同，连个人的私事也会让员工去干。这种人格不成熟的人本来没有资格坐上经营者的位子，可能他原先也是一个优秀的人物，只是坐上权力的宝座以后，才麻痹了他的神经。

以前曾有盛和塾的塾生问我：“当社长最重要的事情是什么？”关于“社长要诀”我作了如下阐述：

第一，社长必须设置严格区分公和私的界限，就是说绝不能公私混同，特别是在人事问题上，不可有丝毫的不公平。

第二，社长对企业要负无限大的责任。为什么？因为企业本是无生物，而向企业注入生命的唯有你社长一人。企业是否充满生机，取

决于你以多大的责任感将自己的意志注入到企业之中。

第三，社长的存在既然如此重要，社长就必须将自己整个人格、将自己的意志注入到企业中去。

要诀还有若干条，但开头这三条说的是：“经营者不可有一丝一毫的私心”，就是强调了无私的重要性。

在我当社长的时候，我常说这样的话：作为社长，我虽然也是稻盛和夫个人，但放第一位的，必须是优先考虑公司的事情。公司不会发声，“还得扩大销售额！”“得让经营更加稳健！”这些话公司自己不会说，作为社长，我必须说，我必须充当公司的代言人。

我是人，公司不是人，而是无生物，我必须代表公司，“公司要求这么干！”我必须代言。那么，我何时回归到我个人呢？当我返回到个人的时候，我就要思考我个人的私事，这时候公司就无法发挥它的功能。

但这么做是不行的。既然当上了社长，虽然可怜，但已经不允许再回到自己个人了，社长必须彻底地排除自己的私心杂念。

当我这么想的时候，我就公开宣布“京瓷公司不采用世袭制”，“我不让我的孩子来继承公司的事业，也尽量不让我的亲属进入公

司、担当重任。不可加进‘私心’，要让和我一起同甘共苦的干部员工来担当将来的社长、会长”。我就是这么想的。

当然，我并不是说世袭制本身不好。特别是中小企业的场合，有所谓“家业”，一族人克勤克俭，经营着传统的企业。在这种情况下，经营者应该这样对员工说：“我们公司虽然是世袭制，但我绝不会驱使大家为了我个人的私利私欲拼命干活，我是为了各位生活幸福，才拼命经营企业，希望大家协助我！”

然而，京瓷已经成长为一个规模巨大的公司，已经远远超越了“私”这个范围，已经真正成了“社会的公器”，已经没有余地夹进稻盛和夫的一己之私了。

从头到尾贯彻这种无私的精神，看起来似乎不近人情，是违背人们正常感情的行为。但我相信，这是位于众人之上的领导者不可或缺的条件。

另外，正是看到经营者这种无私的姿态，员工们才会想：“我就跟定这个人了！”“如果是为他的话，我愿意拼命干！”同时因为经营者自己堂堂正正、问心无愧，就可以严格要求员工。

实际上，对于工作马虎的员工，我常常会这么斥责他们：“为了包括你在内的全体员工的幸福，我率先垂范、从早到晚、拼命努力，

你却如此马马虎虎、敷衍塞责，行吗？为了你自己，为了你的家族，也为了周围的伙伴，你得认认真真地干，不要让我为难。”

受到批评的员工，因为不是为了经营者的私利私欲，目的是为大家，是为脱离了“私”字的“公”，他们也会鼓励自己，把自己具备的力量最大限度地发挥出来。

再进一步，超越为了员工的幸福这一集团的范围，以“为社会、为世人”的利他之心为基础，踏进没有任何人敢于踏入的领域，集聚众人的力量，朝着共同的方向，众志成城，把事业引向成功。

当日本的电气通信事业打破垄断、开始自由化之际，以京瓷为母体的DDI，即现在的KDDI的创业，就是一个典型的例子。京瓷属于制造厂家，当我决定要参与性质完全不同的通信领域的时候，就参与的动机中有没有夹杂私心，我曾严格地自问。从想要参与通信事业的时候开始，在就寝以前，每天晚上，我都要自问自答。

“你想参与通信事业，真的是为国民着想吗？没有谋求公司和个人利益的私心混杂其中吗？不是想哗众取宠、获得世人的喝彩吗？你的动机纯粹吗？真的没有一点儿杂念吗？”

就是说究竟是不是“动机至善、私心了无”？我一次又一次叩问自己的内心，反复逼问自己动机的真伪。整整半年以后，我确信自己没有一丝邪念，这才起步踏入通信领域。

以京瓷为主体创建的DDI与其他新加入的公司相比，既无经验，又无技术，被公认为条件最差。但DDI从逆境中奋起，从刚营业开始，就在新入企业中取得了最好的业绩，而且一路领先。

其成功的原因，当时乃至现在都有不少人在询问。对此，我的答案只有一个：为社会、为世人作贡献，就是这一无私的动机带来了成功的结果，仅此而已。

从DDI创业开始，我就反复向员工们诉说："我们一定要努力降低国民的长途电话话费！""人生只有一次，让我们把宝贵的人生变得更有意义吧！""现在我们适逢百年难遇的巨大的机会，我们要诚挚地感谢上苍，我们要抓住这天赐的良机！"

这样，DDI的全体员工不是为自己，而是从为社会、为世人的纯粹动机出发，从内心渴望事业的成功，全身心投入工作，因此获得了有关各方的支持，从而又获得了客户们广泛的援助。

DDI创业后不久，我给予一般员工购进股票的机会。因为我认为：DDI在不断成长发展，股票终将上市，到那时，通过资本利得的方式，可以让员工们的辛勤努力获得回报，同时也表达我对员工们的感谢之情。

另一方面，作为创业者，我自己本可以获得最多的股份，但事实上我连一股都没有。这是因为在DDI创业当初，我就已经考虑好了不夹

杂任何的私心。

如果我持有哪怕一股股票，人家说我归根到底还是为了赚钱，我就难以反驳。同时，DDI后来就一定会走向错误的方向。我认为现在的KDDI之所以成功，就是因为排除了私心，揭示了为社会、为世人的崇高的事业目的，全体员工朝着这一目的奋勇前进的结果。

这在日本航空的重建中也完全一样。在中国的讲演中我已多次提过，由哲学推动的意识改革，由阿米巴经营推动的组织改革，以及管理会计的引进，改变了日本航空以往官僚主义的企业文化，每一位员工都主动出力，为改进日航的经营拼命努力。这才是日航重建成功的最大的原因。

同时我想还有一点，就是在重建过程中我自己的态度感动了员工们的心。我出任会长不拿一分钱薪水，虽然年事已高，仍然全身心投入重建工作，这也给了员工们有形无形的影响。

我曾多次拒绝日本政府的邀请。但为了日本经济的重生，为保证日本航空留任员工的雇用，为了利用飞机的方便性，为了履行这三条大义，我还是接受了会长的职务。当初因为还有别的工作，另外已是高龄，所以我承诺一周上班三天。

但是，出于无论如何也要让日航重建成功的愿望，在全力投身于工作的过程中，从原来打算的一周三天变成了四天、五天，结果一周

一大半时间都花费在了日本航空上了。我家住京都，离日航总部所在的东京距离很远，我快80岁了，一周的时间几乎都在东京的宾馆中度过，有时晚饭就吃两个饭团打发过去。

不是有意识这么做，但看到我以无私的姿态拼命投入日航重建的身影，许多日航员工自然就会这么想："和自己的父亲、祖父一样年龄的稻盛先生，不要任何报酬，原本与日航没有任何关系，却在为日航的重建拼死努力，那么，我们自己不更加努力，怎么说得过去呢！"

我想在日本航空每一位员工都全力投入重建的时候，我的以身作则给了他们莫大的激励。

那么为什么我能够以这种无私的姿态投入日航的重建呢？因为"为社会、为世人作奉献是人最高贵的行为"，这已成为我牢固不动的人生观。

我认为，神灵把所有的人送来现世的目的，就是要让大家"为社会、为世人尽力"。或者说，我们将自己的人生做这样的定位才是最重要的。就是要能破除私心，而去为他人尽力行善，付出自我牺牲。

不管我们愿意不愿意、喜欢不喜欢，最后我们都会迎来死亡。当死亡来临之际，不管过去做出过多大的业绩，也不管有多高的名誉地

位，积聚了多雄厚的财产，都不可能带往那个世界。在死亡面前大家一律平等，只能一个人静静地死去。

我们来到这世上，活到了今天，真要面临死亡的时候，我们的心灵、我们的魂魄是否能平静地、安宁地朝着那个世界起程，这才是问题所在。换句话说，问题在于，我们在人生的波涛中，是否磨炼了自己的灵魂，是否带着稍稍净化美化了的灵魂去迎接死亡。

正是为了磨炼灵魂，才必须为社会、为世人尽力。这并不意味着要去做什么特别的事情。就我们经营者而言，就是要把企业经营好，让员工、包括其家属在内的所有相关的人都能放心地把自己的人生托付给公司。这本身就是了不起的善举，就是为社会、为世人尽力。

我认为，通过这种善行而磨炼得更为美好的灵魂，只有这灵魂才是能够带往那个世界的、唯一的、真正的勋章。

这样思考的话，那么用无私的姿态去经营企业就绝不是什么苦差事。相反，正是在这里才能找出工作的意义。

当然，这将伴随着自我牺牲。经营者越为员工、为社会、为世人尽力，就越会影响到经营者个人的家庭生活。

一般的父亲，在孩子的成长过程中，可以与孩子一起度过家族团聚的快乐生活，可以参加孩子学校的例行活动，还可以经常带着孩子

外出旅行。

但是，正如前面所说，经营者必须24小时考虑公司的事情，哪怕是片刻的分心，在这片刻中公司的运行可能就会停止，因为我是这么想的，所以不要说考虑我自己，就是考虑家庭的时间我也会予以节制。

许多人对我说：“你每天早出晚归，节假日也在奔忙，连陪家人的时间也没有，你的夫人和孩子不是很可怜吗？”

但是，我并不认为我在牺牲我的家庭。因为我不把只是守护好家庭，或者只要维护好我个人的那种小爱当使命，而是要让更多的员工幸福，把这种大爱作为自己的使命。在这个意义上讲，不如说我的人生比任何人都更丰富、更有价值、更幸福。对此，我现在有深切的感受。

对于经营者而言，幸福是什么呢？不是为了自己，而是为社会、为世人做有意义的事，并且对此感到自豪和自信，这种自豪和自信在我们面临经营困难的时候会给予我们巨大的勇气，同时，当我们在做这些好事的时候，我们会感觉到喜悦。我认为，这些才是我们经营者最大的幸福。

付出以笔舌难以道尽的辛劳，勤奋努力、拼命奋斗，守护公司、守护员工、守护社会，感觉到自己在做这些好事的时候，我们经营者

同时也能感觉到喜悦和快乐，我认为，感觉到这种喜悦和快乐就是我们经营者最大的幸福。

我希望大家都成为能够感受到这种幸福的经营者。从一开头，我就讲到经营者要成大器、做大事，就必须在理解经营的原理原则和经营方法的同时，重新思考自己工作的意义。

出于单纯的个人欲望希望事业成功，从这里出发，一点一点提升自己的心性、磨炼自己的人格，把为员工、为社会、为世人尽力作为工作的目的，认识提高到这个境界，我认为就是经营者的所谓成大器、做大事。

只要这种成大器、做大事的经营者今后不断增加，我相信，这就不仅能给各自的企业带来成长发展，而且能给中国国民带来物质和精神两方面的幸福，还能促进中国经济的健康发展。

最后祈愿杭州越来越繁荣，祈愿今天汇聚在这里的经营者们事业兴旺发达。就此结束我的讲话。

谢谢大家！

曹岫云　译

[1] 2014年7月31日在杭州报告会上的演讲。

关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到72个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过9000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2014年9月3~4日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第22届世界大会有4488名企业家塾生参加，中国有173名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中日本、美国和巴西盛和塾共有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。中国盛和塾也已有15位塾生，他们企业的股票也已先

后上市，这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，特别是2010年3月稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司成立以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙、西安、保定、秦皇岛、温州等18个地区或城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。

稻盛和夫经营研究中心会员申请书

日期　　　年　　月　　日

彩照 （1 寸免冠）	■拼音 ■姓名	■会员编号 *本部填写

■出生日期　　　年　　月　　日	■性别：男　　　女
■公司名称（中文） ■公司名称（英文）	■公司 TEL ■公司 FAX
■职务	■手机
■公司主页 http://	■E-mail ■联系方式　　FAX ○　　E—mail ○
■公司地址	
■所属行业，主要产品	
■年销售额＿＿＿＿＿＿元　　■员工人数＿＿＿＿＿＿人　　■ 上市企业 ○　非上市企业 ○	
■个人简历	■对稻盛理事长最想说的一句话、自我介绍等

理事长	分塾负责人	分塾负责人	分塾负责人	管理总部

*参加盛和塾时，有些分塾可能要进行面试，满足条件后才能加入。

*为统一学习水平，请参加者事先至少读一本有关稻盛和夫的著作。

【联系方式】

公司名称：稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司

地址：北京市海淀区高梁桥斜街 59 号院中坤大厦 905 室 100044

联系电话 :010-87576010

传真 :010-87576011

联系人：徐玲玲女士：18911511886

邮箱：xuling@daoshenghefu.com

公司官网：www.daoshenghefu.com

新浪微博：@ 稻盛和夫；@ 稻盛和夫管理顾问公司

搜狐新闻自媒体平台：稻盛和夫

微信订阅号：北京盛和塾、山东盛和塾、浙江盛和塾、成都盛和塾、福建盛和塾、广东盛和塾、重庆盛和塾、沈阳盛和塾、湖南盛和塾

【各地分塾联系方式】

分塾	联系人	座机	手机	邮箱
无锡塾	钱浩民	0510-68000101-8004	13921177021	shengheshu@126.com
北京塾	王心乐	010-87576010 —8005	18600838758	wangxinle@daoshenghefu.com
山东塾	徐静琳	0532-80628856	13953218223	sdshengheshu@daoshengheshu.com
广东塾	孙圆	020-85519266	18617005530	gzshengheshu@126.com
大连塾	徐倩	0411-82693100	13500778879	893754948@qq.com
南昌塾	许丽娜	0791-86115560	13970969143	526505750@qq.com
成都塾	杨晓		13880681401	cdshengheshu@163.com
浙江塾	陈叶飞		15825541275	412544346@qq.com
沈阳塾	高澎		13940198588	13940198588@139.com
重庆塾	尹光霞	023-63219831	18302330295	458198396@qq.com
上海塾	王有森		18121217229	wangyousen@daoshenghefu.com
福建塾	陈雪梅	0591 — 87575160	18906913011	693486157@qq.com
湖南塾	夏飞平	0731 — 89719969	18670080322	csshengheshu@daoshenghefu.com
西安塾	骆莹莹		18909292222	luoyingying.1985@163.com
保定塾筹备处	王红		15930203880	bdshengheshu@daoshenghefu.com
秦皇岛塾筹备处	安学慧		13333320449	1553903408@qq.com
温州塾筹备处	郑茹开		15057561994	823694909@qq.com

华章经管

领导者的资质

[日]稻盛和夫 著

曹岫云 译

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫经营哲学

领导者的资质

（日）稻盛和夫　著

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-47025-0

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

返回主目录

总序

推荐序

第一章 领导者的资质

第一项资质：具备使命感

第二项资质：明确地描述并实现目标

第三项资质：必须不断地挑战新事物

第四项资质：必须获取集团所有人的信任和尊敬

第五项资质：抱有关爱之心

第二章 领导者的人格

引言：由领导者引发的丑闻接连不断

第一：企业治理的危机和领导力

第二：天天学习钻研，提升维持人格

第三：企业经营中不可或缺的朴实的教诲

第四：听了为人之道且愿意实行的人

第五：利他的人生和利己的人生

第三章 领导者的十项职责

明确事业的目的意义，并向部下指明

设立具体的目标，制订实现目标的计划
心怀强烈的愿望
付出不亚于任何人的努力
具备坚强的意志
拥有高尚的人格
无论遭遇什么困难，都绝不放弃
怀着“爱情”与部下交往
调动部下的积极性
富于创造性
第四章 企业统治的要诀
引言
第一：作为经营者，要让员工爱戴你，甚至迷恋你
第二：领导者要向全体员工阐述工作的意义
第三：领导者要向全体员工揭示企业的愿景目标
第四：明确公司的使命，并与全体员工共有
第五：领导者要向员工讲述哲学，通过学习提高心性、共有哲学
第六：小结
第五章 经营哲学践行体悟
汇集各人力量，实践造福利他
塾长点评：持续的改善改良就能实现优秀的经营
活在塾长的时代

塾长点评：好的技术应该应用于各种领域
把爱传下去
塾长点评：具备善良的心灵，秉持光明正大的企业目的
践行稻盛哲学，拨亮心中明灯
塾长点评：大善伴随着严厉甚至严酷的爱
稻盛和夫年表
关于盛和塾

返回主目录

总序

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

从1959年至今长达半个世纪内，我创建并经营了京瓷和KDDI两个企业集团。很幸运，这两个集团都取得了长足的发展。现在这两个集团的业绩简单相加，销售额达4.7万亿日元，利润逼近6000亿日元（截至2010年3月）。

另外，2010年，我接受日本政府的邀请，就任代表国家形象的、破产重建的日本航空公司的董事长。在重建过程中，我着力于经营干部的意识转变，以及企业体质的改善。这样努力的结果，第一年就取得了可喜的成果，业绩大幅超过了重建计划中预定的数字，现在日本航空公司的利润率已达到两位数以上，它正在变成一个高收益的企业。

取得这些成就，原因不过是在企业经营中，我彻底地贯彻了经营的原理原则而已。那么所谓原理原则是什么呢？那就是“贯彻做人的正确准则”。我在必须做出经营判断的时候，总要扪心自问：“作为人，何谓正确？”坚持把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底。

或许有人认为，这样的经营要诀未免太简单、太朴实了。但是，正因为贯彻了这条原理原则，我自己，以及继承我工作的京瓷和KDDI的经营干部，才没有发生过经营判断上的失误，才使企业顺利地成长发展到今天。

我的经营哲学还有另外一个侧面。那就是：立足于宇宙的本源以及人心的本源来展开经营活动。

我认为，在这个宇宙间，流淌着促使万物进化发展的“气”或“意志”。同时我认为，人的本性中充满着“爱、真诚与和谐”。所谓“爱”，就是祈愿他人好；所谓“真诚”，就是为社会、为世人尽力；所谓“和谐”，就是不仅让自己也要让别人生活幸福。

我们每一个人都以充满着“爱、真诚与和谐”之心去生活、去工作，那就意味着与引导万物向好的方向发展的宇宙的潮流相一致，这样我们的经营就会顺畅，人生就会美满。这就是我在将近80年漫长的人生中坚信不疑的“真理”。

本书就是遵循这样的思想，由近年来我在中国的演讲为主编辑而成。面对中国的经营者、企业干部、政府官员、大学学者，以及一般市民，我都从原理原则讲起，涉及人的本性和宇宙的本源，阐述经营和人生的要诀，获得了人们广泛的赞同。

近来，我的演讲集将作为系列书籍在中国出版发行，作为著者，我衷心希望，从人和宇宙的本源谈起的我的哲学，能够跨越国界、民族和语言的障碍，到达广大中国男女老少的手中，为让他们的人生更美好、经营更出色做出我的一份贡献。同时，如果这对促进一衣带水的中日两国的友好关系也能助上一臂之力的话，那就是我的望外之喜了。

在本书出版之际，请允许我对为出版本书做出不同寻常努力的稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司的曹岫云董事长，以及很爽快地为本书提供论文的中国和日本的有关企业家表示深切的谢意。

谨以此文作为“稻盛和夫经典演讲”系列图书的序言。

稻盛和夫

推荐序
关于稻盛哲学的11个问题

在2013年稻盛和夫经营哲学成都报告会上的讲话

曹岫云　稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

尊敬的稻盛和夫先生、中日企业家朋友们、各位来宾：

早上好！最近常有媒体采访我，也有企业家向我提问。我归纳为如下11个问题，并作简要回答。

1. 你初见稻盛时有什么感觉？

12年前，2001年10月28日这一天，在天津，我初次见到稻盛和夫先生，聆听了他题为“经营为什么需要哲学”的演讲。当时我有一种一见如故、相见恨晚的感觉。

我们在学生时代一直受毛泽东思想的教育。我曾背诵过“毛泽东选集”4卷中《实践论》、《论持久战》等约1/4的文章，对其他文章也曾反复研读。当时我非常钦佩毛主席，信奉他的辩证唯物主义的认识论，认为那就是至高无上的真理。但“文化大革命”被彻底否定之后，我就很困惑，心里很空虚，甚至怀疑这个世界上是否有真理的存在。

所以，在我接触稻盛先生和稻盛哲学的那一瞬间，我就有一种邂逅人生真理的惊喜。我不知道用什么语言来形容我当时的感受。古人说“朝闻道，夕死可矣”。明白了人生的真理，就是人生最大的幸福。我当时就有一种直觉，我觉得能遇到稻盛这样的人物来做自己的老师，有稻盛哲学来指引自己的工作和人生，将是莫大的幸运。所以一个月以后，我就专程去日本拜访京瓷公司，买了在日本出版的稻盛的全部著作和当时所有一共44期的《盛和塾》杂志，并埋头阅读，如饥似渴。

与许多企业家和学者一样，可以说我的人生从接触稻盛开始，分成了“稻盛之前”和“稻盛之后”两个阶段。

2. 稻盛的哪句话对你触动最大？

“判断一切事物都有相同的基准”，这句话对我触动最大。原来，世界上“重量”、“长度”的基准都不一样。但后来度量衡统一成“克”和“千克”，长度基准统一为“公尺”和“公里”，这些基准都统一了。

那么，“作为人，何谓正确”这个判断事物的基准能不能为人们所共有呢？这个可能性存在吗？答案是存在这种可能性。因为每个人的内心深处都有良知，都有真善美，只要把人的这种本性发扬光大就行。

日航的重建在短时间内取得了卓越的成功，这个事实就是一个巨大的证明。原来价值观很不一致的32000名日航员工共有这个判断基准，或者说，稻盛用他的良知激发了全体员工的良知，全体员工的力量和智慧发挥出来，日航的成功就水到渠成了。

日航迅速起死回生给我们一种信心、一种深刻的启示，就是说，如果这个判断事物的正确的基准，不仅为日航员工共有，而且推而广之，能够为全人类所共有的话，那么千百年来我们的圣贤所描绘、憧憬和追求的利他文明的理想社会，或者说“世界大同”的格局就一定会出现。

3.在你心目中稻盛和夫是怎样一个人？

稻盛出身是科学家，他24～25岁就有重要的发明创造。他和他的团队开拓了“又一个新石器时代”，在广泛的领域内拥有尖端的技术。但令他出名的却不是科学家身份，而是企业家，他创建了京瓷和KDDI两家《财富》世界500强企业，还拯救了日航。举世瞩目的经营成果让稻盛名扬天下。

但我认为稻盛本质上是哲学家，而且与一般的哲学家不同，他是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。

另外，听说在经营京瓷时，稻盛非常严厉，但或许因为我不是日本人而是中国人的缘故吧，稻盛对我还比较客气。近年来，我几乎每

个月都有机会同稻盛见面谈话。我感觉他虽然有严肃的一面，但更多的是亲切、谦逊，有时还很幽默，常常引得满堂大笑。他不但善于同你平等交流，而且极度认真专注。他往往一下子就触及事情的核心。他讲话充满哲理，娓娓道来，细致透彻。同他交流是一种特殊的精神享受。



你看他的神情多么专注，你看他的态度多么谦虚，你看他的笑容多么可爱。

还有，在我的心目中，稻盛是人不是神，我们毫无必要去神化他。人无法向神学习。有人说稻盛是圣人，稻盛回答说："我是一个极为普通的男人，如果我是'圣'，那么只要你们同我有一样的思

想、像我一样努力的话，你们也能成‘圣’。”稻盛有时也会朝令夕改。

另外，稻盛年轻时抽烟，每天两包，后来戒了17年，去日航时因为有精神压力，又抽上了。2012年我力劝他戒烟，他果然戒了，很可惜只戒了三个月，现在又抽了。可见稻盛是同我们一样的凡人。他至今仍然坚持天天反省，这是非常正确、非常必要的。

4. 你认为稻盛哲学是什么？

哲学有很多定义，比如：哲学是探究宇宙、人生终极真理的学问，哲学是自然科学与社会科学之结晶，哲学是说明存在与意识、物质与精神、客观与主观、实践与理论的学问，哲学有唯心论和唯物论等。

但稻盛哲学是用来实践的，所以稻盛对哲学的定义是：哲学就是用来规范和指导人们一切言行的根本思想。

5. 你认为稻盛哲学有什么特点？

我认为稻盛哲学有四个特性：简朴性、实践性、道德性、辩证性

简朴性：稻盛刚创业时公司28名员工中大多数是初中生。稻盛要用他们听得懂的语言给他们讲哲学，让他们理解、接受，并与他们一起实践。说到哲学，让人觉得是门深奥抽象的学问，是少数学者专家

的事，但稻盛善于用朴实的语言表达深刻的思想。稻盛哲学没有任何难懂的哲学术语，它深入浅出，却又有感动和召唤人心的力量。

实践性：稻盛与以往的哲学家不同，因为是科学家出身，年轻时就有重要的发明创造，而且27岁就创办企业。因为这种哲学来自亲身的实践，包括开发新材料、新产品的科学实践和经营企业的实践，当然也包括生活实践。从实践中来的哲学，又要反过来指导经营实践，使事业获得巨大发展，而经营实践又使哲学不断丰富。这种从实践到理论，又从理论到实践的、紧密的、反复的循环，使实践和理论，经营和哲学达到高度平衡、完美的统一。

道德性：就一般概念来说，哲学是哲学，道德是道德，两者虽有联系，却分属不同的范畴。但稻盛哲学则把道德放进了哲学，以“作为人，何谓正确”，也就是以“利他之心”思考、判断和行动成了稻盛哲学的核心。这在其他哲学中是极为罕见的。

辩证性：稻盛哲学强调兼备事物的两极，比如利己和利他、大善和小善、大胆与小心、慈悲心和斗争心、大家族主义和市场竞争主义等，再比如，经营者对员工既要关心爱护，又要严格要求，两者要高度平衡。这是经营者每天的工作中都面临的课题。

6. 稻盛哲学对你个人最大的影响是什么？

第一，判断和决定事情变得轻松。事情复杂化，无非因为自己夹杂私心，有许多算计。从私心的束缚中解放出来，肯做自我牺牲，问题就单纯化了，事情该怎么办就怎么办，部下就会信任你甚至尊敬你，你也可以向他们提出更高的要求。

第二，多了信念，少了担忧。因为事情从决策到产生结果之间有一个过程，在这个过程中，自己往往会担心甚至焦虑。但学了稻盛哲学以后，我强化了一种信念，就是：只要做事的动机是善的，实行的过程也是善的，就无须担心它的结果。好的结果的出现只是时间问题，而且好的程度甚至超出自己原来的预想。

在中国传播稻盛哲学有许多障碍，但因为有了信念，我就很少有担忧和不安，即使在中日关系最紧张时，我们盛和塾的学习活动仍然堂堂正正，照样进行。

7.你如何评价稻盛的经营理念？

经营理念又叫企业目的，稻盛29岁时，在处理11名高中生集体辞职的痛苦经验中，领悟并制定了京瓷公司的经营理念，就是在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。

这两句话看起来很朴实、语不惊人，但它却是几乎所有的经营者从来没有领悟的经营的最重要的原理原则，它被放在稻盛“经营十二

条”要诀的第一条，就是说，它是正确经营企业的前提。

这个理念的特点是把追求员工幸福放在首位。企业经营究竟是员工第一，还是客户第一、股东第一，乃至国家第一？人们至今争论不休。

有股东投资才有企业，客户买你的产品企业才能生存，没有国家的保护和支持企业也难以发展，这些都是理所当然的。然而，股东、客户、国家并不能代替你来经营企业。实际负责企业运行、每天进行企业生产经营活动的是包括经营者在内的全体员工。如果全体员工都很尽责，每天都在各自的岗位上努力工作，发挥自己的聪明才智，齐心协力、精益求精，那么企业就能凝聚巨大的合力，企业就能持续发展、长期繁荣。这样就能不断地给客户提供满意的产品和服务，就能让股东获得稳定的回报，就能向国家多交税，企业还有能力开展各种社会公益活动。这个道理并不复杂。

追求组织的全体成员物质和精神两方面幸福，同时又为人类社会做贡献，我认为这个理念虽然朴实，却非常伟大。可以说，这是自人类有集团以来，一切集团理念中最高贵的理念。没有任何集团的理念可以超越它。

更可贵的是，几十年来，稻盛在某种程度上已经实现了京瓷、KDDI全体员工，约10万人物质和精神两方面的幸福。他把千百年来圣

贤苦苦追求，却从来没有实现的理想变成了现实。这就是利他文明的新世界的雏形。极而言之，只要将稻盛的理念和模式实践复制，一个人人幸福美满的崭新的世界就会出现。我们盛和塾的企业家，首先都要在自己的企业内为创造这样的新世界而奋斗。

如果把这个理念中的“全体员工”改为“全体国民”，“在追求全体国民物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献”，这可以而且应该成为我们国家的理念。我们的国家除了这个目的之外，难道还有什么别的目的吗？

而且这个理念世界通用，如果全世界的政府和国民都能明确这一条、实践这一条，世界上的一切问题、一切纷争都可以迎刃而解。从这个意义上讲，稻盛哲学是救世的哲学，是拯救人类的哲学。

8. 稻盛哲学和儒释道有何异同？

稻盛讲的“利他”同儒家的“仁”、道教的“道”、基督教的“爱”、佛教的“慈悲”本质上是一回事。

虽然稻盛受儒释道的影响很深，但从根本上讲，稻盛哲学是稻盛先生从自己的生活和工作的实践中，包括科学实验和企业经营的实践中，在痛苦烦恼中，在不断地自问自答中，自己悟出来的。

稻盛在30岁前后已经相当完整地、非常清晰地构建了他的经营哲学和人生哲学。当然在这个过程中，以及在后来的岁月中，他又把儒

释道，把东西方的许多优秀文化融入他的哲学之中。

我觉得用“不谋而合、殊途同归”这八个字来形容稻盛哲学与儒释道的关系比较合适。比如，稻盛把“作为人，何谓正确”当作判断一切事物的基准，这同王阳明的“致良知”异曲同工。所谓“致良知”就是把良知发挥到极致，就是事事对照“良知”。换句话说，也就是事事都要对照“作为人，何谓正确”来判断和行动。

包括儒释道在内，中国几千年历史中产生的思想文化瑰宝，对于企业家修心养性、提升个人品格具有积极的意义。

但在以家庭为单位的自给自足的自然经济和封建皇帝的专制统治之下，当时的社会组织形态非常初级、非常原始，没有也不可能产生现代企业这样的组织形式，更没有现代企业经营管理的哲学和模式。

传统文化中有许多东西已不适应现代社会。同时，“文言文”、“之乎者也”，对缺乏古文素养的人来说很是头痛。因此直接靠所谓“国学”、直接靠儒释道，去教育企业员工、改变员工的行为，事实上有很大的困难。

稻盛既是科学家、企业家，又是哲学家、宗教家，还是教育家。稻盛哲学吸收了儒释道的精华，融会贯通，将它成功地应用于企业经营，从这个意义上讲，稻盛哲学是现代商业社会的儒释道。

同时，稻盛哲学还吸收了西方的科学、科学管理以及优秀的人文精神。从这个意义上讲，稻盛哲学是集古今中外优秀文化之大成，并成功应用于现代企业经营的卓越典范。

白象集团的姚忠良董事长，他不但参加过包括儒释道在内的各色培训班，还专程去美国哈佛、西点军校，英国剑桥、牛津等地研修经营管理，但在接触稻盛哲学，特别是去日本游学后，他说了三句话：

第一，稻盛哲学是白象乃至中国企业唯一正确的方向。

第二，在稻盛哲学中我不但找到了企业的方向，而且找到了人生的意义。

第三，今后，我这一辈子只做一件事，就是学习、实践和传播稻盛哲学。

我觉得姚总的话代表了中国盛和塾企业家的心声。

9. 稻盛哲学适用于中国企业吗？

稻盛的信条是敬天爱人，稻盛哲学讲“以心为本”，讲“作为人，何谓正确”。我们都是人，都有心，因此稻盛哲学不仅超越行业，而且超越国境，超越民族和文化差异。

事实上，盛和塾8000多名企业家中，不但在日本有近百家企业已成功上市，而且在美国有兰花大王，在巴西有香蕉大王，在中国有一

大批企业都在认真学习和实践稻盛哲学，有的已经取得了明显的成效。在中国企业家塾生中，像做二手房生意的伊诚地产、做建筑软件的广联达等企业，它们的目标不仅是中国第一，而且要做行业内世界第一，而稻盛哲学就是它们实现这种高目标的思想武器。

稻盛哲学最接近天理良知，最围绕实际，最具有普遍性。稻盛先生离我们心灵的距离最近，我们每个人都能从他的思想中吸取力量，成为我们不断前进的动力。稻盛和夫是这个时代的榜样，不仅中国，整个世界都需要稻盛和夫这样的人，需要稻盛和夫这样的思想、哲学。

当然，信奉利己主义价值观又不肯反省的人，确实难以理解和接受稻盛的利他哲学，更不愿意去实践，但这是他们自己的问题，而不是稻盛哲学的问题。

10. 你所说的“盛和塾现象”有什么含义？

盛和塾是稻盛塾长向企业家塾生义务传授企业经营哲学和实学的道场，从1983年起已有30年的历史，塾生人数超过8000名，还在快速增加。

向成千上万、各行各业、大大小小的企业家传授企业经营的真谛，这是在古今东西、整个人类历史上独一无二的现象。

2500年来，东西方有许多卓越的思想家、哲学家，但他们却没有经营企业的经验。从200多年前英国工业革命产生现代企业以来，包括当今世界，有许多杰出的大企业家，但他们都没有成为思想家、哲学家。

另外，西方的管理学，包括各种商学院，传授经营管理的知识，偏向于方法技法、方式模式，总是在“术”的层面上打转。

理想的企业应该是怎样的？究竟如何正确地经营企业？怎样才能让企业持续地成长发展？对这样的问题，不但儒释道中没有现成的答案，现代商学院也无力解答这些问题。

而既是大企业家又是大思想家的稻盛，已经把自己丰富的经营经验提升到了哲学的高度，成为正确经营企业的、普遍适用的原理原则。而这种哲学的正确有效，不仅在京瓷、KDDI、日航得到证实，而且已经被盛和塾几千家企业的实践证明。

简单地讲，只要你认认真真地实践稻盛的“六项精进”、“经营十二条”，在一两年之内，你的企业就能成长为高收益的企业，就如日航一样。

另外，稻盛又是一个无私忘我的人，一个谦虚朴实的人，一个平易近人的人。同他的思想一样，他的人格也充满魅力。

稻盛是众多企业家的经营之师，稻盛哲学倡导利他主义，盛和塾现象举世无双，应该引起全世界更大的关注。

11. 企业导入“阿米巴经营”究竟难不难？

有人说实践稻盛哲学很难，导入“阿米巴经营”难上加难。

首先，难不难？这是一个“禅问答”。天下事有难易乎？为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣。

“阿米巴经营”是分部门核算的一种经营方法，根据企业规模和行业的不同，“阿米巴”的复杂程度也不同。根据导入成功的企业的经验，在开始阶段，因为要增加许多事务性工作，做起来有点烦琐，但养成习惯后，因为能达到生产与市场挂钩，培养经营领导人和全员参与经营的目的，好处很多。

在“阿米巴经营”中，各“阿米巴”不但要独立核算，考虑自己的效益，还要考虑相关的其他“阿米巴”和企业整体的利益，同时，效益好的“阿米巴”并不会马上加工资、加奖金，而是受到上级和其他“阿米巴”的感谢和夸奖，获得精神上的满足和自豪。另外，数据要真实可靠，不能弄虚作假。所以在导入和实行“阿米巴经营”时，自利利他的哲学必不可缺。日航也是在稻盛进入14个月以后才正式实施“阿米巴经营”的。

有的企业在导入“阿米巴经营”后遇到障碍或出现反复，这时经营者的态度十分重要。稻盛说：“‘阿米巴经营’的成败决定于经营者的意志。”这是经验之谈。

最后，我写了一副对联赠送给稻盛先生：


中日友好
源遠流長
唐代鑒真東渡日本傳漢文
今朝稻盛西飛中國授哲學
湖南盛和塾贈・癸巳年秋

唐代鉴真东渡日本传汉文

今朝稻盛西飞中国授哲学

谢谢稻盛先生！

谢谢大家！

第一章 领导者的资质

2012年在稻盛和夫经营哲学重庆报告会上的讲话

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

真正的领导者应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。将篷马车队安全带到美国西部的队长，就是这种充满关爱之心、在尊重大家意见的同时，能按照具体情况，果断决策，发挥出卓越领导能力的人。

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司和重庆市海外交流协会举办的“稻盛和夫经营哲学重庆报告会”，有如此众多的中国企业家参加，还有许多日本盛和塾的塾生赶来参加，对此我表示衷心的感谢。

从2010年起，我就开始努力，希望在这个经营哲学报告会上，将自己在长达半个世纪的经营实践中体悟到的经营的思想和方法系统地告诉中国的企业家。

从北京报告会上“经营为什么需要哲学”的演讲开始，在青岛讲了“经营十二条”，在广州讲了“阿米巴经营”，在大连讲了“京瓷会计学”。

通过这几次演讲，对于在企业经营中哲学的重要性、经营的原理原则，以及有关经营管理的思维方式和组织架构，我想大家已经有所理解。

但是，不管揭示了多么高尚的经营哲学，不管构建了多么精致的管理系统，这样的哲学和系统能不能正确运用，可以说完全取决于企业的领导者。

因此，我今天的演讲题目就定为“领导者的资质”。我想讲一讲站在企业活动最前线、努力奋斗的领导者应该具有的理想状态。

当我思考理想的领导者应有的状态时，在我头脑里立即浮现出来的形象，就是美国西部开拓时期出场的篷马车队的车队长。例如，由约翰·韦恩出演的西部影片中出现的车队长，我认为在他们身上充分体现出了领导者应有的风采。

大家知道，篷马车队从北美大陆东部出发，以人迹未至的西部大地为目的地，组织队伍，经历几个月甚至一年以上的大迁徙。在路途中有无数的困难和灾害向车队袭来。据说，有不少车队在中途便遭遇了挫折和失败。

掌握篷马车队命运的就是作为领导者的车队长。只有发挥了卓越领导力的队长率领的车队，才能到达西部的目的地。

现在的微软和苹果等公司都位于美国西海岸，席卷全球IT产业的繁荣，乃是当年篷马车队功绩的延续。从这个意义上讲，正是篷马车队奠定了美国发展的基石，我认为这么说并不过分。

这些篷马车队队长显示的领导者风貌，同我一直以来作为“哲学”，通过著作和演讲，向大家诉说的内容完全一致。我认为这就是领导者必须具备的资质。

因此，今天我想一边回顾篷马车队队长的事迹，一边来讲述领导者应有的资质和要件。

那么篷马车队队长发挥出的领导者的优秀资质是什么呢？我认为可以归纳为以下5点：

第一，具备使命感。

第二，明确地描述并实现目标。

第三，必须不断地挑战新事物。

第四，必须获取集团所有人的信任和尊敬。

第五，抱有关爱之心。

第一项资质：具备使命感

具备使命感也就是具备所谓的“mission”。我认为，正是因为篷马车队队长具备了百折不挠、强烈的使命感，才能克服路途中的千难万苦，向着西部挺进。

我想缅怀美国建国之初的光景。

当初，登上北美大陆东海岸的移民，其中多数都来自英国等欧洲国家中的贫困阶层。为了追求富裕的生活，他们希望开辟新天地，他们甘冒风险，赤手空拳从大西洋不断向西进发。

虽然其中也有宗教信仰的问题，但根本上是他们追求富裕生活的强烈愿望，正是这些人成了美国建国的先驱。19世纪中叶兴起的西部开发，是这些先驱者开拓精神的延续。

就是说，移民们以及继承了他们血统的后裔们，他们企求通过获得财富来实现幸福，因而他们要开辟新天地，创建自己的“乐园”。他们怀着强烈的愿望，描绘希望和梦想，乘上带篷马车，组成队伍，向着新的疆土开拓前进。而站在阵头指挥的，就是篷马车队的队长。

也就是说，美国的西部开发，在其根源上，是人们追求富裕的愿望。而篷马车队队长便处于这种强烈愿望的顶点。

在现代的商业世界里也是一样。以企业经营者为代表的各种集团的领导者，也像篷马车队队长一样，心怀强烈的愿望。然而重要的是，如果篷马车队队长的强烈欲望中充满私利私欲，结果将会怎样呢？

我想，恐怕他们将得不到周围人的协助，团队会四分五裂，结果不可能达到梦寐以求的新天地。

要率领团队前进，开始只是强烈的愿望也无妨。但我认为，同时大义名分也会成为必不可少的要素。

要率领团队前进，开始只是强烈的愿望也无妨。但我认为，同时大义名分也会成为必不可少的要素。如果没有“我们是为着如此崇高的目的而工作”这样的大义名分，也就是没有使命的话，要把众多人的力量凝聚起来，将他们具备的力量最大限度地发挥出来，是根本不可能的。

例如，在京瓷就有全体员工共有的经营理念：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”下面我想讲一讲制定这一经营理念的过程。

京瓷最初是以“稻盛和夫的技术问世”为目的而创立的公司。也就是说，当时创办企业的动机是我作为技术工作者的强烈愿望。

但在创业的第三年，前一年录用的新员工们向我提出集体交涉，要我承诺他们提出的待遇方面的要求，“连续多年，每年工资升多少、奖金发多少”。

经过三天三夜的交涉，他们最终撤回了那些要求，留在了公司里。但是，由于员工的这次交涉，要将我的技术问世这一京瓷公司最初的创办目的，在一瞬间便烟消云散了。

就是说，企业的存在目的并不是为了实现经营者个人的愿望或欲望，而是为了保证员工们现在和将来的生活。我从内心深处理解了这一点。

实现技术工作者的理想，这一公司目的被击碎了，公司的目的变成了保障员工的生活。这样的转变让我感觉到一丝失落和寂寞，但这却是我一整夜苦苦思索的结果。这样我就把“追求全体员工物质和精神两方面幸福”作为京瓷的经营理念。同时，仅仅这一条，还不能体现企业作为社会公器的功能，因此我又加上了“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。

这样的企业目的，员工们都能从内心产生共鸣，他们就会团结一致，为公司的发展竭尽全力，甚至粉身碎骨也在所不辞。同时，也正因为有了这种光明正大的目的和使命，作为领导者的我，也可以问心

无愧，不受任何牵制，一方面鞭策自己，一方面激励部下，不断将事业向前推进。

像这样，揭示出每个人都能从内心认可的、无论谁都可以共同拥有的目的，团队的全体人员就能够团结一致，为共同实现这一卓越的理念而努力奋斗。

篷马车队队长也是这样，他们的愿望不仅仅是自己个人获得财富，而是要将自己团队的每一个人都平安地送达西部的新天地。他们一定是抱着无论如何都要实现大家共同幸福这一强烈的使命感，而率队奋进的。

今天，聚集在这里的企业的领导者们，大家创办企业之初，哪怕只有强烈的愿望也无妨，但是为了企业进一步的发展，我希望你们也提出你们团队能够共同拥有的、符合大义名分的、崇高的企业目的，并将它作为企业的使命。让自己具备使命感，并让这种使命感为整个团队所共有，这就是领导者首先必须具备的最基本的要件或者说资质。

让自己具备使命感，并让这种使命感为整个团队所共有，这就是领导者首先必须具备的最基本的要件或者说资质。

第二项资质：明确地描述并实现目标

篷马车队队长身上所体现的领导者的第二项重要的资质是：明确地描述并实现目标。

篷马车队从东部出发时，要在美国广阔的西部大地上各自确定到达的目标。要求队长把全队成员安全地带领到这个目的地。但是，那是连地图也没有的、人迹未至的土地。而且篷马车队前行的道路上充满着艰难险阻：险峻的山岳和连绵的沙漠阻挡着去路，也会遭遇狼群和美洲狮等猛兽的袭击，同时还要同原住民印第安人作战。

面对重重困难而绝不迷失和放弃目标，叱咤激励车队成员，率领团队达至目的地，这就是篷马车队队长的任务。

就像这样，“明确目标，无论碰到什么困难都要实现目标”，这是企业领导者也必须具备的资质。在这里，首先遇到的问题是究竟该设定怎样的目标。

提出的目标过高，大家都觉得不可能完成，就不会真挚地付出努力。相反，提出的目标过低，很容易就能达成，大家又会觉得自己的能力被低估了，因而会漠视这样的目标。很难指望这样的团队获得更好的成长发展。

在设定目标时，首先，领导者要找出一个在全体成员都能接受范围内的最高的具体数字，把它作为目标。然后把这个目标分解，让团队全体成员都把它当成自己的目标，大家共同拥有这个目标。

为此，这个目标不是一个总的抽象的数字，而必须分解到每一个组织。每个最小单位的组织都要有明确的目标数字，目标必须非常具体，目标必须成为每一位员工的工作指针。

另外，不仅要设定整年的年度目标，而且要设定月度目标。这样，自然就能看清每一天的目标。如果每个人都能认清每个月以及每一天的目标，并切实完成这些目标，那么整个团队的年度目标也就能够达成。

这样做，每一位成员都能清楚地知道“自己的目标是什么，对照这一目标，现在自己进展到什么程度”。如果进度落后，自己就可以迅速采取措施迎头赶上。

还有，领导者不仅要揭示目标，而且要让大家相信目标一定能实现，不，目标非实现不可。再进一步，该怎么做才能实现目标，领导者必须就具体方法做出指导。

就是说，目标一旦确定，这个目标数字意味着什么，实现这一目标意义在哪里，以及如何才能实现该目标的方法论，都必须彻底地向部下交代清楚。

换句话说，自己对事业的思考，自己有关达成目标的想法，都要满腔热情地向部下诉说，倾注心血，谆谆相告，直到职场的每一位成员都激情燃烧。

自己对事业的思考，自己有关达成目标的想法，都要满腔热情地向部下诉说，倾注心血，谆谆相告，直到职场的每一位成员都激情燃烧。

这一作业过程，我称之为“能量转移”。

事实上，我从年轻时开始，每当设定目标、追求目标实现时，都会就该事业的前景、目标如何具体展开，乃至实现目标的社会意义，向部下彻底讲明白。话要讲到听者全部接受，我常常感觉筋疲力尽。这好比通过话语我的能量转移到了对方身上，我自己倒像空壳似的虚脱了。

在座诸位中，有人或许这么想：“无论我怎么讲，部下没有一个人理解，都是些不可理喻的家伙。”对于这么想的人，我要求他们再一次自问自答：“为了让对方理解、接受你的主张，你自己的思考到位了吗？你的话说到对方心里了吗？还有，你究竟倾注了多大的热情向对方传递自己的思想？”

不管领导者揭示了怎样的高目标，这个目标越高、越困难，就越不可能由一个人来完成。领导者满怀热情地向部下诉说事业的意义和

实现目标的方法，将部下的士气提升到与自己相同的水平，只有这样，才能集聚全员的力量。只要做到这一点，那么，无论多么困难的目标都可能达成，成功就可能唾手而得。

部下接受工作指令，回答一声“好，知道了”，如果部下的热情是这种程度，那么事情成功的可能性约为30%；如果部下用强有力的口吻说“我们一定尽力干”，那么成功的可能性约为50%；如果领导者将自己的能量注入给部下，让他们感觉到“这是我们自己的事业”，那么这项工作就有90%的概率获得成功。我就是这么考虑的。

赤手空拳创建的京瓷，在所有的经营资源都缺乏的情况下，接二连三地开发出新产品，谋划多元化，将公司发展到今天这个规模，就是京瓷的许多领导者接受了我转移过去的能量，燃起自身的热情，再将这种热情传递到整个公司，一次接一次不断地实现高目标所带来的结果。

还有一点，为了实现已经设定的高目标，领导者必须具备坚强的意志。

在企业经营中，预料之外的课题和障碍会接踵而来。这时候，如果缺乏坚强的意志，就会以些许的环境变化为借口，很随意地放弃应该达成的目标。

我曾经将下面这句话作为京瓷的经营口号，“以渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望和热情，去实现自己设定的目标”。我认为，这个口号表明，团队的领导者不管遭遇何种障碍，都要以坚定的意志朝着达成目标的方向奋勇前进，绝不妥协，绝不停顿。

然而，在经营者当中，有这样的人：当目标看来难以实现时，他们立即寻找理由和借口，将目标数字向下调整，甚至将目标全盘取消。

已经制订的经营计划，本来就意味着对员工、股东以及社会做出了承诺。既然是已经承诺的事，却有人毫不犹豫地以预期之外的经济环境和市场变动为理由，轻易地撤销计划，或将计划中的目标数字向下调整。我认为，应该立即撤换这种没有意志、盲目跟着环境转悠的经营者、领导者。

将经营去“凑合”无法预料的经济变动等外界状况的变化，那么，一时向下调整的目标，与接着到来的新的经济变动又不切合，这就不得不再次将目标向下调整。如果持续这么做，不仅目标变得有名无实，而且领导者自己也将丧失集团对他的信任。

同刚才所讲的一样，在座诸位中也许有人认为：“不管作为领导者的自己意志有多么坚强，但部下却总是跟不上，所以也只好把目标向下调整。”

那么，我又想问一句：作为领导者，在部下面前，你坚强的意志真的由态度和行动表达出来了吗？还是仅仅停留在口头上？换句话说，我要问的是：作为领导者，你自己是不是“付出了不亚于任何人的努力”，以至于让部下觉得“我们的领导那么拼命地干，我也得助他一臂之力啊”。

京瓷创业后不久，我常常对员工们讲这样的话：“在工作上，我对大家的要求非常严格，但与此同时，无论是在时间的长度还是密度上，我工作的努力程度不亚于你们中的任何一位。”

在职场里最辛苦的就是这个职场的领导者。如果每位部下都亲眼目睹他努力工作的状态，那么部下们一定会追随这位领导者。朝着目标达成的方向，怀着坚强的意志，领导者发挥出献身的工作精神，勇于“自我牺牲”，那么不管处于何种严峻的环境之下，整个团队都能团结一致，朝着目标大步迈进。

“明确地描述目标并实现目标”，这是团队领导者最为重要的工作之一。

第三项资质：必须不断地挑战新事物

一部美国西部开拓史就是朝着未开发的土地、不断挑战困难的历史，它教给我们挑战多么重要。我希望大家也能不断地向新课题挑战，开辟未知的领域，成为充满“开拓者精神”的领导者。

在经济环境激剧变动、技术革新飞速发展的今天，如果领导者缺乏独创性，缺乏挑战精神，不能把创造和挑战的精神贯彻到集团中去，那么集团的进步发展是难以指望的。甘于现状就意味着已经开始退步。

领导者害怕变革，失去挑战精神，集团就开始步入衰退之路。就是说，领导者不满足于现状，不断进行变革和创造，能不能做到这一点，将会决定集团的命运。这么讲并不过分。

从这个意义上讲，供我们参考的范例，或许稍微偏早了一点，我想就是通用电气（GE）的前总裁杰克·韦尔奇先生。

大家都知道，GE现在的年销售额为1473亿美元，纯利润为142亿美元，员工超过28万人，是值得夸耀的全世界屈指可数的巨大企业。应该说韦尔奇先生正是给GE带来当今繁荣的“中兴之祖”。

1981年，他在44岁时出任GE总裁，他最初的举措就是向当时在GE蔓延的保守风气开战。GE属于爱迪生流派，是创建百年以上富于创新

传统的公司，但是随着历史的变迁，挑战新事物的精神已经丧失，公司内充满着恐惧变革的气氛。韦尔奇对此抱有强烈的危机感，他积极开拓新事业，并开展了制度方面的改革。

2001年，韦尔奇来日本的时候，在东京，以他为中心举办了一个午餐会，参会者为数不多，我也有幸应邀参加了。在午餐会上，韦尔奇说："我从来没有一次思考过如何维持企业的生存，我的志向在于不断地变革，今日的GE与昨日的GE迥然不同。"他说的是，只有在不断的变革中，才能保证企业永续繁荣。

正如韦尔奇所说，只有变革，只有不断地、反复地进行创造性的活动，企业才能持续成长发展。相反，只想维持现状，只是墨守成规，就会陷入官僚主义和形式主义的泥潭，企业就会衰落。而处于变革中心位置的就是企业的领导者。

这样的情况，不只限于具有历史传统的大企业，在今天在座的各位朋友的企业里，你们经营者自己，以及各个部门的领导者，是否被过去老旧的做法束缚，是否失去了向新事物挑战的气概，我希望你们再次予以确认。

例如，有没有在各种形式主义的烦琐手续上花费过多的时间和精力，而影响了快速决策？有没有忽视年轻人的力量，而使职场失去了

活力？有没有只知明哲保身、只看上司脸色行事的倾向？有没有只考虑自己的部门、让本位主义蔓延的情况？

上述的倾向哪怕只有一丁点，也必须立即纠正。领导者必须打破流于安逸的心态，创造一种组织风气，无论多么困难，也要不断挑战新的创造性的事物。

我希望大家务必像韦尔奇一样，不害怕变革，描绘出理想，为实现理想亲自站在第一线积极挑战。希望大家成为这样的领导者。

另外，为了向新事业挑战并取得成功，需要一种思维方式，就是“相信人的无限的可能性”。自己持有的能力，不是在现在这个时点上把握，从现在开始，经历磨炼，这种能力会无限进步。要相信这一点。

仅仅根据自己现在的能力，判断“能”还是“不能”，就做不成任何新的事情。从现在时点上看，哪怕被认为根本不可能实现的高目标，在未来的某一时点上实现它，先做出这样的决定，为了实现它，天天努力，不断提高自己现有的能力。就是说，“能力要用将来进行时”，这一点非常重要。

得过普利策奖的美国新闻工作者大卫·哈伯斯塔姆（David Halberstam）在他的著作《下一世纪》（The Next Century）中，有一章专门介绍我的事情。其中，他引用了我下面这句话：

我们接着要做的事，又是人们认为我们肯定做不成的事。

而这句话正体现了京瓷创业以来最宝贵的精神。

创业不久后的京瓷生产的产品——U字形绝缘体，是用于电视机显像管里的绝缘零件。当时只有这一个产品。持续这样的单品生产，经营势必出现危机，因此需要开发新产品，谋求事业的多元化。但当时的京瓷却没有这方面的技术积累。因此只好在市场中闯荡，东奔西走，一边听取客户的需求，一边拼命获取订单。

然而，刚刚诞生的小公司，没有客户愿意给我们订单。最后能够成交的，都是别的公司拒绝的、不能做的产品，或者是技术难度过高，或者是价格上做不下来。

就是这样的东西，说一声“我们能做”就接下了订单，但是没有设备、没有技术、没有人才。从“一无所有”的状态出发，全员共同努力，费尽心血，做出产品，如期交货。

就是这样一天接一天持续地挑战，京瓷成了这一领域的先驱者，不仅确立了精密陶瓷作为工业材料的重要地位，而且让它发展成为具有几万亿日元规模的产业领域。同时，还以培育的精密陶瓷技术为核心，开展多元化，现在从材料到零部件、机器以及服务，展开了一个广阔的、宏大的事业。但在事业的根底下，起了关键作用的思维方式，就是“能力要用将来进行时”。

还有一点，向着谁都认为不可能成功的新事物发起挑战，如果有勇无谋就会无果而终。为了避免这种情况，挑战的进程非常重要。作为领导者，我按照“乐观构想、悲观计划、乐观实行”的程序，在创造性的领域内推进工作。

从创业时起，我顺应客户的需求，在新产品开发和新市场开拓方面不断思考新的课题。当我的想法在某种程度上被归纳以后，我就会召集公司的干部，征求他们的意见。

这时候，有的人眼睛闪闪发光，点头称是。但是，也有人不管我讲得如何热情洋溢，他们照样神情冷漠。后者往往是些名牌大学毕业的很聪明的人。我倾注热情，谆谆相告，期望大家都能点头赞成。但是有的时候，那些态度冷淡的人会突然发言，说我的构想如何缺乏根据、如何脱离实际等。

我只是就隐藏着很大可能性的新商业项目，谈了大体上的构想，并没有仔细地验证推敲。因为他们的否定性意见，让我的热情和现场的气氛迅速冷却。这样一来，有可能开花结果的新商业的种子，未经发芽就告终了。这样的情形曾发生过几次。

聪明的人，正因为他们知识丰富但又一知半解，在遇到新课题时，总是在现有的常识范围内判断，得出否定性的结论。有过几次这样的经验之后，我在谈论新的构想时就不找那些头脑聪明的人商量，

而是把那些愿意拥护我、能燃起热情、爽快率真的人聚集起来讨论商谈。

这种类型的人，对我谈的课题并无深入的理解，却举双手赞成我的设想方案："那很有意思，我们干吧！"这样一来，我的心情格外舒畅，构想越发拓展，梦想变得更为清晰。

我认为，挑战新事物，并要获得成功，首先需要乐观地思考，这一点很重要。在成就新事业的过程中，可以预料会遭遇各种各样的困难，正因为如此，在构想的阶段，必须抱着梦想和希望，相信事情"能成"，否则就不会产生挑战的勇气。所以，首先要采取超乐观的态度，这一点很重要。

但是，事情就这么一直乐观下去，必然招致失败。在推敲具体计划的阶段，必须彻底地思考分析所有的条件，采取所谓"悲观"的态度。为此，就要召集那些头脑聪明、思考冷静周密的人。

我谈了大体的构想以后，他会说"没有技术，没有设备"，接二连三地举出各种不利条件。作为项目领导者，我会让他们列举所有的负面要素，逐条思考解决的方法。这样来重新拟定详细周密的计划，并因此提高了实现计划的可能性。

这样，把问题点都摆出来，反复进行模拟推敲，把计划做到完美无缺，然后，进入实行阶段，这时再交换乐观派的选手，以他们为主

将计划向前推进。

在推进新事业的时候，往往会发生预料之外的障碍。这时，悲观失望的人无法把工作向前推进。不管发生何种问题，坚信一定能够解决，倾注热情，一路向前，坚决推进计划，这种乐观型的人才，在实行阶段，非常重要。

不断向新事物发起挑战，才能保证企业的发展。为此，就像刚才所讲，在构想阶段，能力要用将来进行时，总之要乐观；在制订计划时要彻底冷静，就是采取悲观态度；而在实行阶段，又要乐观，相信事情一定成功。必须有这样一个程序，而统率这一过程的就是企业的领导者。

在竞争激化、各个企业的独创性受到审视的今天，领导者要不断挑战新事物，并获得成功。这一条作为领导者的必要条件，今后将越来越重要。

第四项资质：必须获取集团所有人的信任和尊敬

篷马车队由若干小组和家庭组成一支队伍，需要经过长达几个月的旅行。在追求财富的强烈愿望驱使之下，他们向西部挺进。这个队伍中，有脾气暴躁的人加入，也有柔弱的女性和年幼的孩童，而篷马车队队长需要具备向心力，才能把各色人等整合在一起，带领他们到达目的地。

在旅途中，篷马车队队长要保证大家的粮食和饮水，要合理分配。在时而发生的争执中，要做好仲裁，还要照顾病人和受伤者。总之，车队在旅途中发生的所有事情，都要以大家能够接受的方式解决。

为此，篷马车队队长需要不断地做出公平公正的判断，需要获得众人的信任和尊敬，需要具备优秀的资质。同时，我认为，只有这样的队长才能统率篷马车队安全到达目的地。

有关领导者的这种资质，中国明代思想家吕新吾在其著作《呻吟语》中写道：“深沉厚重是第一等资质。”[1]

就是说，作为领导者，最重要的资质是，具备时时深入思考事物本质的厚重的性格。我认为，篷马车队队长就是具备这种资质的领导者。

吕新吾还说“聪明才辩是第三等资质”。这是说“头脑聪明，能言善辩”不过是第三等资质。

然而在现代，无论东方还是西方，只具备吕新吾所说的第三等资质，即聪明才辩的人被选为领导者的现象非常普遍。不错，这样的人才，用好他们的能力，也能够对组织做出贡献。但是，他们却未必能赢得部下和客户的信任和尊敬，未必能成为真正的领导者。

有时候，一个组织发生内斗，融洽的关系就会瓦解。集团内部这种不协调的背景，我认为，就是因为起用的领导者只具备第三等的资质。一个组织要健康地成长发展，集团内部的协调融洽必不可少。为此，吕新吾所说的具备第一等资质、能得到众人信任和尊敬的领导者不可或缺。

那么，优秀的领导者需要具备的资质，具体来讲有哪些呢？我想谈一谈这些资质。

首先，像前面所提到的，领导者必须公正。

领导者所处的地位，是要对左右集团命运的重大问题做出判断。这种情况下，对领导者来说，最重要的就是公正。而妨碍公正的因素，就是个人利益优先的利己心或叫私心。只要夹杂哪怕稍许的私心，判断就会暧昧，决断就会走向错误的方向。

领导者所处的地位，是要对左右集团命运的重大问题做出判断。这种情况下，对领导者来说，最重要的就是公正。

明治维新揭开了日本近代化的大幕，这场革命的功臣西乡隆盛，针对“私心”带来的弊害，曾有这样的论述：“爱已者，不善之最也。修业无果，事业不成，过而不改，功而生骄，皆因爱已起，故绝不可爱已偏私也。”

就是说，“只爱自己，只要对自己有利就好，对别人如何不予考虑，这种利己的思想，是做人的大忌。治学不精，事业无成，有过不改，居功骄傲，所有这些都由爱己过度而生，所以利己的事绝不可为”。

我也认为，领导者要对各种事情做出判断，而这种判断又将决定集团的命运。因此，夹杂私心的利己主义者当领导者最不称职。将自己的利益放在首位的领导者的行为，不仅会极大地降低现场的士气，而且会让整个组织道德堕落。

越是地位高的人越会看重自己，这是普遍的情形。然而，领导者越伟大越应该率先做出自我牺牲。不能把自己的事情搁一边，没有勇气接受让自己吃亏的事情，我认为这样的人没有资格充当领导者。

其次，作为领导者被要求具备的另一种资质就是勇气。

领导者以公正的姿态做出了正确的判断，为了将这种判断付诸实行，就必须具备勇气。因为即使是正确的判断，也未必能让所有的人全都赞同，因这种判断而蒙受损害的人会唱反调。即使在这种情况下，领导者也必须果断地遵循正确的判断，将正确的事情以正确的方式坚决地贯彻下去。

像这样，不畏惧任何困难，堂堂正正地将自己认为正确的事情贯彻到底。要做到这一点，就必须具备真正的勇气。

领导者缺乏勇气、不敢正视严峻的现实、妥协退让等，都是不可容忍的。领导者胆小怕事、优柔寡断的样子，部下一眼就能看穿。看到自己的上司那副不争气的面孔，“原来我们的领导是位没出息的家伙”，在顷刻间领导者就会丧失来自团队的信任和尊敬。

要当领导者，必须具备克服一切困难障碍、把正确的事情以正确的方式贯彻到底的勇气和信念，朝着实现目标的方向大步迈进。

再次，领导者必须谦虚。

特别是有能力、有业绩、优秀的领导者，我更希望他们将谦虚这项资质学到手。人一旦获得成功，往往就会过分相信自己，认为成功是由于自己能力强，因而傲慢起来，以致忘记了应该感谢周围的人，放松了努力。

傲慢的领导者可能取得一时的成功，但他的成功绝不可能长期持续。这一点从世界各国的历史中可以看得一清二楚。曾有多少英雄豪杰争相崛起，而一旦成功，他们就忘乎所以，忘却谦虚，傲慢不逊，因而从顶峰坠落。

鉴于这样的教训，我曾经三次把“要谦虚，不要骄傲，要更加努力”作为京瓷的经营口号。

当时，京瓷获得了飞跃性的发展，作为经营者，我自己也受到了来自社会各方的很高的评价。我觉得，正是这样的大好时机，更不能忘记谦虚，不能骄傲自满，不能懈怠努力。提出这样的口号，一方面是诫勉自己，同时让干部员工懂得谦虚多么重要，让他们更深切地理解，只有再接再厉、加倍努力，才能保证企业今后的发展。

在各种场合中，我反复强调这种观点，而员工们也接受了、响应了，因而京瓷后来没有骄傲自大，全体员工共同做出了无止境的努力。我想正因为如此，才有了京瓷今日的成就。

我期望在座的各位，你们即使获得了成功，也绝不能忘却谦虚，要抱着对周围人的关爱和感谢之心，加倍努力。只有这样的领导者，才能打造永续成长发展的团队。

最后，领导者应该始终保持乐观开朗的态度。

充满梦想和希望，保持乐观向上的态度，在团队内营造开朗的气氛，这也是领导者的一项重要工作。

一旦从事经营，困难的课题就会接二连三地发生。但局面越艰难，越不能失去梦想和希望。

一方面是“无论如何也必须苦干”的坚强决心，另一方面是“不管怎样，自己的未来一定光明灿烂”的必胜信念。人生中保持乐观开朗的态度非常重要。

对处于逆境中心的当事人来说，要做到这一点也许极为困难。但即使是强迫，也要让自己那么去想。同时，作为领导者，向部下灌输这些正面的思想，做出比过去更大的努力，这很重要。保持乐观向上的态度，一心一意地努力，毫无疑义，必然会获得回报。

不管现在处于何种逆境，自己的将来一定充满光明。持有这种心态，不仅是作为领导者的必要条件，而且是人生成功的铁则，是人们生存的智慧。

[1] 吕坤，字叔简，号新吾，明朝万历二年进士，其在《呻吟语》中提及人的三等资质，即“深沉厚重是第一等资质，磊落豪雄是第二等资质，聪明才辩是第三等资质”。

第五项资质：抱有关爱之心

我认为，领导者必须发挥出强有力的领导作用，而在他的心底，又必须抱有亲切的关爱之心。

换一种说法，可以用基督的“爱”和佛陀的“慈悲”来比喻。领导者必须持有一颗对别人充满关爱的善良之心。

祈愿部下及其家族都能过上幸福的生活，祈愿交易商、客户、地区、社会、自己周围所有的人生活幸福。抱着这种深沉的爱去工作，去做事业，就能得到周围人的协助，甚至获得天助，事业一定能顺利进展。

我坚信，一颗亲切的关爱之心，才是领导者应该具备的最根本的资质。只有具备这一条，领导者才能引导集团走上永久的幸福之路。

换句话说，集团的领导者归根结底要在心中怀有大爱、深爱，在此基础上采取行动。经营企业绝不能依靠强权，不能让部下恐惧畏缩。

就是说，领导者绝不能只考虑自己，绝不能充当“利己的独裁者”，什么事情都凭自己的好恶做决定。这种独裁专断的领导方式必然招致集团内部的恐惧和疑惑、憎恶和反感，最终导致集团的崩溃。

但是，如果领导者一味迁就部下的意见，容忍个人贪图轻松安逸的倾向，那么集团的纪律就会松弛，陷于功能不全的泥沼。

从这个意义上说，必须认真思考“真正的领导力究竟是什么”。

领导者必须具备使命感，具备坚强的意志和信念，具备真正的勇气，对集团进行严格的指导，统率集团向前奋进。但在另一方面，领导者又不能自以为是，要经常倾听集团成员的意见，汇集众人的智慧，思考不是对于自己而是对于集团而言，什么是最好的方法，由此做出判断。

这两个方面必须平衡，不能偏向任何一方。真正要管好一个组织，只强调发挥强有力的领导作用，或者只强调尊重部下的意见，都是片面的、不可行的。

总之，为了实现目标，必须发挥强有力的领导作用。但仅仅这样还不够，领导者应该抱有一颗温暖的关爱之心，要了解团队人员的想法，努力将他们的力量凝聚到同一个方向上来。这样来把团队引向既定的目的地，这就是对领导者的要求。

真正的领导者应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。我认为，将篷马车队安全带到美国西部的队长，就是这种充满关爱之心、在尊重大家意见的同时，能按照具体情况，果断决策，发挥出卓越领导能力的人。

斗胆用一句话讲，真正的领导者应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。我认为，将篷马车队安全带到美国西部的队长，就是这种充满关爱之心、在尊重大家意见的同时，能按照具体情况，果断决策，发挥出卓越领导能力的人。

而且，只有这样的领导者，才是在混沌纷乱的时代开辟生路、带领集团成长发展的真正的领导者。

今天，我以“领导者的资质”为题，逐条对照奠定了美国发展基石的篷马车队队长，给大家讲述了“理想的领导者应有的形象”。

聚集在这里的各位朋友，我想你们都是企业经营者或各部门的负责人，都取得了优秀的工作业绩。如果你们认真理解我今天所讲的内容，并努力实践的话，就一定能够提升你们组织的向心力，引导团队取得更大的发展。

像篷马车队队长开辟了美国历史崭新的地平线一样，我祈望在座的各位，作为中国经济社会的旗手，发挥出真正的领导能力，为代表中国大都市之一的重庆的进一步发展，为不断发展的经济大国中国的进一步成长，做出更大的贡献。我的演讲到此结束。

谢谢大家。

第二章 领导者的人格
企业经营的伦理

在盛和塾第十届全国大会上的讲话

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

在领导者的资质中人格最为重要。领导者保持自己高层次的人格，是解决当前企业治理危机最根本性的方略。我们要时时事事思考“作为人，何谓正确”，不断自问自答，不懈努力，去“提升自己的人格”“提升自己的心性”“拓展公司的经营”。

引言：由领导者引发的丑闻接连不断

最近的报章杂志煞是热闹：在日本经济界，东京电力公司隐瞒核电站事故被曝光；日本火腿株式会社将进口牛肉伪装成日本国产牛肉遭揭露，等等，大企业的违法事件接二连三。美国也一样，大型能源公司安然、大型通信公司世界通信都爆出会计做假账的消息，引起舆论哗然。坏事不限于商界，在政界也是丑闻频发，整个社会陷入了病态。

汇集在这个会场的都是企业的最高领导者，或者是接班人，都是正在或将要统帅集团的领袖人物。观察历史就能明白，一个国家会因为一个领导者而繁荣兴旺，也会因为一个领导者而衰败甚至灭亡。一个领导者的判断对于集团而言，将会产生多么巨大的影响，我们都能感觉到。

但是，实际上，刚才已经提到，由领导者参与的不法事件接连不断。安然公司因经营者直接指挥财务作假而破产倒闭。监察安然公司的美国五大会计师事务所之一的安达信，也因安然事件监察失职，结束了它作为大型会计师事务所的历史。世界通信公司也因创业者参与篡改财务数据一事暴露，经营真相大白，股价狂跌至一美元以下。

这种现状让人们痛心疾首。本来应该带头排除不当行为的领导者，自己却染指丑闻。看到这种现象，我甚至担心整个社会都可能堕

落。我们自己都是引领企业团队前进的领导者，我们的思维方式稍有差错，就可能招致企业的灭亡。作为企业经营者，我们责任重大。为此，今天我以“领导者的人格”为题，谈论我的观点。

第一：企业治理的危机和领导力

位于美国华盛顿的专家智囊集团——美国国际战略研究中心”（CSIS）[1]创立40周年的纪念典礼，2002年9月10日在华盛顿举行。另外CSIS和稻盛财团共同创建了阿布谢亚・稻盛领导力研究所（阿布谢亚是时任CSIS执行官的名字），这是一个教育机构，目的是培育世界性的领导者，2003年1月该机构开始运行。在CSIS创立40周年的纪念典礼开幕的前一天，合作双方就研究所的有关事宜进行了商讨。在其后的晚餐会上，面对美国政、商各界领导者，我以“企业治理的危机和领导力”为题，发表了演讲。请允许我先读一下演讲的原稿，然后再做补充。

2002年4月，在“阿布谢亚・稻盛领导力研究所”成立时的演讲中，我谈到，为了社会经济的健康发展，培养具备优秀人格的企业领导者、培养真正合格的经营者是非常重要的。

当时安然事件虽然引起了世间的骚动，但在一般人的认识中，那不过是一个特殊的个案，美国的企业经营还是正常的、健全的。

然而，从那以后仅仅过了半年，现在，世界通信的会计假账曝光，大家都知道了在这一违法行为中，企业领导者涉案很深。

不仅是美国，就是在日本，这几年来，因经营高层参与的违法事件暴露，许多历史悠久的大企业遭到无情的淘汰。

起因于企业领导者的企业违法事件，不仅招致当事企业的破灭，而且事态发展到人们对整个经济社会失去了信任。因此，我觉得这个领导力研究所的作用就显得更加重要。

为此，今天，我就有关“企业治理的危机和领导力”这一命题，依据我40多年经营企业的经验，发表我个人的看法。

先说结论。我认为，在领导者的资质中人格最为重要。领导者保持自己高层次的人格，是解决当前企业治理危机最根本性的方略。

我认为，在领导者的资质中人格最为重要。领导者保持自己高层次的人格，是解决当前企业治理危机最根本性的方略。

但是，一般人却认为，作为企业领导者的资质，人格因素虽然重要，但比人格更重要的是领导者的才华和努力。

实际上，环视当今的商界，无论是创立新兴风险企业获得巨大成功的创业型经营者，还是出任大企业的CEO后，让企业再度飞跃发展的、被誉为“中兴之祖”的经营者，凡是这些成功的经营者，无不聪明能干、才华横溢，而且个个热情焕发、干劲十足。他们不仅运用自己的商业才能开发出崭新的技术、市场模式、经营战略，而且发挥出

燃烧般的热情，付出了不亚于任何人的努力，领导事业不断发展壮大。无论是证券分析师，还是风险投资人，都给予这些才华出众、不惜努力的经营者领导的企业高度的评价，结果，这些企业的股价居高不下。

但是，在几年前，当IT走红的时候，有许多崭露头角的经营者和企业，如彗星般突然出现，不久后又在我们眼前消失。看到这种情形，我强烈地感觉到，仅凭才华和努力做评价的基准是不对的、不可行的。

再看引起舆论哗然的世界通信的案例，就更清楚了。因为我创建了日本第二大的电话通信公司，具备这方面的经营经验，所以我想以世界通信这个企业为例，来论述领导者的资质。

大家知道，世界通信是创始人伯纳德·埃伯斯先生于1983年兴办的企业，而1983年正是盛和塾的前身“盛友塾”开办的年份。世界通信的创办与我义务开办的盛和塾正巧是同一年，让我感到似乎有着某种因缘。

在一年以后的1984年，顺应日本通信自由化的潮流，我创建了通信电话公司——第二电电。那时候，我在经营上就是参考美国的长途电话通信公司MCI，这家公司不久后被世界通信收购。

埃伯斯先生运用积极的M&A（mergers and acquisitions，即企业并购，包括兼并和收购两种方式）战略来扩展企业。从收购MCI公司开始，络绎兼并和收购了50多家企业。在不到20年的短时间内，就成长为足以对抗AT&T公司（American Telephone＆Telegraph，即美国电话电报公司，创建于1877年）的通信电话公司。世界通信的商业模式是：将自己公司的股票维持在高价位上，然后用这种高价股票通过交换的方式来收购与自己竞争的企业。

然而，到了2002年，世界通信财务作假的问题开始浮出水面，2002年6月，已经判明该公司做了38亿美元（约5000亿日元）的“粉饰决算”。世界通信作假的方法是：将本该打入成本的一般经费记入设备投资科目，将EBITDA（earnings before interest，taxes，depreciation and amortization，即税息折旧及摊销前利润）维持在高位上，这是证券分析师最看重的一个指标。

就是说，隐瞒企业经营的真实状况，给外界一个超过实际情况的更好的形象，保持公司股票的高价位，从而继续采用M＆A战略以谋求企业的高速发展。而埃伯斯先生和公司的首席财务官（CFO）通过持有公司的原始股票（stock option）可以获取高额的报酬。换言之，世界通信财务作假的问题发端于经营者的利己欲望。

因此，可以说，世界通信的问题乃是企业领导者的人格低下所引发的问题。但是，我认为那些证券分析师和风险投资人也有一部分责

任，因为他们只注重企业经营者的才华和努力，而没有看清他们人格上的问题。

日本有句格言：“恃才者，败于才。”天资聪明的人，发挥自己出众的才华可以取得很大的成功，但是，如果他过分相信自己的聪明才智，或者将他的才能用错了方向，就必然会导致失败。因此，日本的先人用这句格言来告诫世人。

就是说，越是才华出众、越是热情高涨的人，他们的能量就越大，就越需要有一种东西来控制他们的这种能量。

我认为这就是人格。只有人格才能驾驭才华和努力发挥的方向。如果人格扭曲，就不可能在正确的方向上发挥他的才能和热情，结果就会导致经营的挫折和失败。

很多经营者都知道人格的重要性，但人格是什么？怎么做才能提升人格，或者维持高尚的人格？人们却并不清楚。正因为如此，一时取得成功却不能维持繁荣，过后又失败没落的经营者层出不穷。

那么，所谓人格究竟是什么呢？我认为，所谓人格是由人出生时就具备的性格，和他在此后的人生道路上学到的哲学两者构成。就是说，在一个人先天的性格之上，加进后天学得的哲学，才形成了这个人的人格。

先天的性格因人而异：有的人强势，有的人软弱；有的人胆大，有的人慎重；甚至有的人自私任性，有的人富有体谅和同情之心。可以说人的性格千差万别。

如果一个人在其人生道路上没有学到正确的哲学，那么他天生的性格就会原封不动地成为他的人格。而这个人格就决定了他的才华和努力前进的方向。

如果是这样，那么在这个人身上会发生什么事情呢？假如他是某个组织的领导者，他天生就有自私自利的性格，但他才能出众，又不断付出不亚于任何人的努力，他可能取得成功。但因为他的人格有缺陷，在某种情况下，他就可能为了满足自己的私利私欲而干起违法的勾当。因此，他的成功就不可能长期持续。

令人遗憾的是：任何人先天的性格都不可能完美无缺。正因为如此，就必须在生活和工作中学习和掌握优秀的哲学，努力提升自己的人格。特别是雇用了很多员工、负有很大社会责任的企业经营者，就更需要尽最大的努力去提升自己的人格，并把它保持在高尚的水准上。

我们应该学习和掌握的优秀哲学，就是经过了历史风雨的考验、由人类长期传承下来的“圣贤的教诲”。它告诉我们“人本来应该是

怎样的”，告诉我们“人应该具备的思维方式”，就是正确的为人之道。这种哲学具备感化人心的力量。

这里需要注意的是，“知道和实行是两回事”。比如，对于基督的教诲、释迦牟尼的教诲、希腊哲学、中国的孔孟之道，我想大家可能都学了一些，作为知识大家也都理解。但是，对于这些圣贤的教诲，如果仅仅作为知识掌握，并没有什么价值。必须用这些教诲来告诫和勉励自己、提升自己的人格。

作为领导者需要反复学习这种体现正确的为人之道的哲学，不仅用理性去理解它的意思，而且要不懈努力，将哲学渗入自己的理性之中，从内心真正接受、认同。

这样做，就能弥补自己性格中原有的缺陷，校正扭曲的部分，塑造自己新的人格，或者叫第二人格。

就是说，要反复学习优秀的哲学，使之成为自己的血肉，这样才能提高并维持自己的人格。

一般的人，对如何正确做人的哲学，学过一次就觉得足够了，他们不愿意反复学习。但是，运动员只有天天锻炼身体，才能保持自己的体能。心灵的修炼也一样，一旦懈怠，很快就会回到原点。

因此，必须持续努力，将描述“人应有的姿态”的优秀的哲学不断注入自己的理性，不断提升自己的人格水准。

为此，时时回顾自己的言行，日日反省自我，这一条也很重要。学过的正确的为人之道，在行动上有没有违反，要严肃自问，天天反省。这样做就能够维持自己高尚的人格。

我认为，为了提高和维持人格，有两条准则十分重要：一条是要反反复复学习优秀的哲学；另一条是要天天自我反省。这两条必不可缺。

正如开头所讲，日本也好、美国也好，不少著名企业因违法乱纪而破产或陷入窘境。这些企业依靠天资聪明的经营者非凡的努力发展壮大，但因为这些经营者的人格没有提升，所以越是靠才华和努力提高了业绩，他们的欲望就越加膨胀，越想获取更多的利益，不知不觉中就干起了不法的勾当。

企业治理没有捷径。领导者将古今东西优秀的哲学典籍置于案头，随时翻阅，努力提升人格，努力保持高尚洁白的人格。这样做，看起来似乎迂拙，但我相信这是防患于未然，即预防领导者及其企业堕落的最好的办法。

采取这样的措施就能克服企业治理的危机吗？或许有人会提出这样的疑问。但是，如果由只具备才华和努力两个要素而缺少人格的领

导者掌握大权，允许他们在企业里飞扬跋扈，那么，不管构建了多么严密的企业治理的体制系统，结果都会形同虚设，变得有名无实。

因此，我希望，阿布谢亚·稻盛领导力研究所对于那些富于才华、不懈努力、立志成为世界性领袖的年轻人，不但要教育他们懂得人格的重要性，而且要教他们应该怎么做，才能塑造和保持高尚的人格。我希望通过这样的教育，能够使担负起人类未来使命的优秀领导者不断涌现。我衷心祈愿，阿布谢亚·稻盛领导力研究所成为促进这种人才辈出的场所。

19世纪后半叶，当日本迎来近代化黎明期的时候，倡导实学教育的启蒙思想家福泽谕吉，面对怀抱青云之志的年轻学生们，就理想的实业家应有的形象，讲了如下一段话：

思想深远如哲学家，

心术高尚正直如元禄武士，

加上小俗吏的才干，

再加上老百姓的身体，

方能成为实业社会的大人物。

才华和努力不用说，同时必须兼备高水准的人格，只要这样的人才辈出，一个健康的经济社会就能培育起来。

我期望阿布谢亚·稻盛领导力研究所作为这种优秀企业领袖的孵化器，为经济社会乃至人类的未来做出贡献。

为此，我希望今天在座的诸位给予阿布谢亚·稻盛领导力研究所更多的理解和支持，就此结束我的演讲。

现在，在全世界，由领导者插手参与的违法事件络绎不绝。正好在这个时候，由日本和美国一起创办这个研究所，目的是培养世界性的领导者。我发表以上的演说，就是要在美国政、商各界领导者面前敲响警钟。

[1] 又译美国战略与国际问题研究中心。

第二：天天学习钻研，提升维持人格

在经常给大家讲的人生方程式中，我使用“能力”这个词，但在这次演讲中，我却用了“才华”这个词。才华是指善于构筑和推敲企业战略，能够不断开发富于创造性的产品或经营模式，在这些方面才华横溢。

同时，我把方程式中的“热情”换成了“努力”。能够控制这种才华和努力的要素就是人格。

每个人都具备与生俱来的性格，有的人正直诚实，有的人任性自私，每个人都有各自不同的性格。但是，我们在人生中不能率性而为，不能任性。我们必须在人生道路上学习先人的教诲，提升自己的人格。刚才的演讲中我也提到，要时时反省，要思考做人应有的姿态，要不断努力去提升人格，这是非常重要的。

在盛友塾刚刚开张的时候，我在回顾自己的人生时说道：“我经营企业的每一天，就是提升自己理念的每一天。”盛和塾本部理事矢崎胜彦先生说，听到这句话，他因感动而颤抖。就是说，理念、哲学，不是学过一次、理解就行了，必须要不断地、长期地学习和提升。

如果不努力去修正心性、不努力去提升和维持人格，人格就可能变坏。这一点我在华盛顿的演讲中说了，今天我想再次强调。

说到这里，我想起了中坊公平（日本律师协会会长）对我说的下面这段话：

“邀请我给盛和塾的企业家们讲话，我讲过几回。我发现每次坐在前排听我讲话的人都是同一些人。听说盛和塾的成员都是中小企业的经营者，我讲的是世间的正道，与企业经营并没有直接的关系，但是他们听得非常认真，时时点头附和。他们不但认真听，而且认真记笔记，还一而再、再而三地赶来听讲。最初我想，这些人好像对听名人演讲比经营企业更感兴趣，估计他们的企业经营得不会太好吧。但是一打听，他们经营得非常出色，真让人不可思议！”

对于这些“追星族”，我经常会问：“你的公司真的没问题吗？真的不要紧吧？”他们一年之中，参加全国各地召开的塾长例会等达几十次之多，车旅费、住宿费花了不少，但听说他们的企业都经营得很好。由此，我感觉到这些“追星族”所做的，就是不断提升和维持自己的人格。

在盛和塾里，有的人听我讲话后会说：“塾长的话总是大同小异，这话我已经听过多次了。”但有的人即使多次听过我的话，也像初次听到一样，带着感动专心聆听，每次都认真记录。我想在他们的

笔记本上，相同的语句会多次出现。但就是这些相同的话语，他们反反复复听，认认真真记，过后再用心读。实际上，这些行为本身就是在提升人格。人不管学什么，只有反复才能掌握。这样，在需要做出重大的经营判断的时候，自己掌握的哲学才会自然而然地出来发挥作用。

这样想来，盛和塾的“追星族”企业经营出色的原因，我也就能理解了。

第三：企业经营中不可或缺的朴实的教诲

前面提到的有关牛肉造假的问题，我担心，日本火腿公司销售额会大幅下跌，面临严峻的局面。作为解决疯牛病的对策，日本政府决定收购市场上所有的国产牛肉，进行销毁处理。日本火腿公司乘机将进口牛肉也伪装成国产牛肉申请收购，骗取收购金额。当事实开始暴露时，又说谎掩盖真相。

“不可以骗人！上天正看着呢！”这样的话，我们在孩童时代就听过。“不能骗人！”“不可说谎！”“应该正直！”这些幼儿都能理解的理所当然的教诲，大家都知道。如果对日本有代表性的大企业的社长讲这些道理，他会这样反驳：“不要把我当傻瓜！我以优异的成绩毕业于超一流的大学，进入著名的优秀公司，勤奋工作，努力钻研，登上了社长的座位。对我这样的人，你来讲什么‘不可骗人’‘不要说谎’之类太过幼稚的话，不是很失礼吗？”然而，就是这些大企业的社长，却若无其事地、满不在乎地破坏这些起码的做人准则。

东京电力公司的核电站问题也一样。问题起因于原子炉内出现了裂痕，如果如实报告，就要花费高额的修理费用。同时公司还担心，对利用核能的反对意见或许因此会更加激烈。另外，这种程度的裂痕还不会马上对安全造成影响，因此公司保持沉默。同时，公司篡改有

关数据，制作假报告。但是，当事实被揭发后，历代社长四人辞职，他们都在经济界担任要职，都是被公认为人格高尚的优秀领导者，却犯了这么低级的错误。

“不能撒谎！”“不许骗人！”“不可贪心！”这些在幼儿园教的道理，人们为什么不能遵守？因为这样的教育没有反反复复地进行。

就是说，作为知识大家都知道，但它们却没有渗入人格中去。如果这些教诲渗入了人格，那么，当部下想做不正当的事情时，领导者用“那么做可不行”一句话就能制止他们。但因为真理没有渗入人格，所以人们就做不到。如果如实公布真相，就会有大问题，不如将报告稍加篡改，稍微撒点谎，是被允许的。就这样，不法行为就大行其道了。

大型能源公司安然的破产，大型通信公司世界通信的崩溃，在危机爆发之前，情况都一样。为了让自己的公司看起来光鲜，以此维持高股价，股价高，自己就可以获取巨额的资本利得。这种利己的欲望作祟，让人忘记了做人最基本的准则，“干这一点坏事不要紧吧”，于是他们就做假账，粉饰决算。

这些问题的发生，表明企业治理出了纰漏，为了防止这类违法事件再次重演，应制定企业内部的规则，制定预防体系。大家都这么

说，但是，因为问题的根源在于运用这些规则和体系的人的人格，所以，不管制定多么严格的规则、多么精巧的体系，都不可能从根本上解决问题。但是实际上，防患于未然的办法很简单。质朴的、单纯的、理所当然的伦理，只要把这些放到重要的位置上就可以了。

“不可偷盗！”“不可撒谎！”“不可诓骗！”“不可贪婪！”“必须正直！”“不给人添乱！”“以利他之心积极地为别人尽力！”“以美好的关爱体谅之心与人交往！”就是这些单纯的、最基本的准则，也就是教育儿童做人的原理原则，只要作为组织领导者的我们，天天回味它们，天天自我告诫，并付诸实行，这就行了。

19年这么漫长的时间内，在盛和塾，我讲的话都是同一个意思，我与大家共同学习。这次全国大会，从全国各地有超过1200人赶来参会。在如此严峻的经济形势中，有如此众多的企业领导者离开自己的公司汇集于此，来参加学习是为了提升自己的人格。从世间的常识看来，这似乎是不可思议的事情。聚集在这里的企业家们，都会经常告诫自己，提升人格才是最重要的，并不断努力精进。而这样努力的结果，就提升了企业的经营业绩，我想这就是我们盛和塾值得夸耀的特征。

第四：听了为人之道且愿意实行的人

2500年前，释迦牟尼游历各地，巡回说法。据说，他曾向弟子们提出一个问题：“我这样到处说法，讲述正确的为人之道，讲述人应有的正确心态。我为什么要这么做，你们明白吗？”释迦牟尼讲了下面一段话：

人分三种类型：第一种人，他们即使听了正确的为人之道、人应有的正确心态，也不以为然，认为这些道理并不重要，也不打算去实行；第二种人，即使不给他们讲正确的为人之道、人应有的正确心态，他们也认识到这些道理很重要，并决定要付诸行动；第三种人，当他们听了正确的为人之道、人应有的正确心态以后，认为这些道理非常重要，必须实行，必须遵守。

正是为了第三种人，就是听了我的讲话之后，觉悟了，决定要付诸实行的人，我才会去巡回说教。这第三种人因为过去不明白正确的为人之道、人应有的正确心态，所以没有实行。当他们明白之后，就觉得一定要去遵循、去实行。正因为有这些乐于从善的人，我才会去巡回说法。因此，那些不想听的人不听也罢。

聚集到盛和塾来的诸位就是这第三种人。但也有人听了我的讲话之后，认为“这些带着佛教色彩的话都是不言而喻、理所当然的道理，听了没意思”，所以不再来参会。但是，我也向释迦牟尼学习，

即使有这样的人也没关系，只要有能理解我的讲话、产生共鸣的人存在，哪怕不多，我想我还会讲下去。

从今年开始，我在各地举办公开讲座，向一般市民做演讲。因为虽然我的水平有限，但想到有的人听了我的讲话后，会改变自己的人生，所以我会在繁忙的日程中抽出时间，去拼命说教。

第五：利他的人生和利己的人生

还有一点，是我最近思考的。与刚才发表经营体验的阿斯卡公司的阪和彦先生的讲话也有关联。在2002年8月12日福冈做公开讲座时，我听到了日本柔道界领导者山下泰裕先生的故事。据说山下先生在小学时代是个捣蛋鬼，尽干坏事。父母因担心他的前途，让他去学柔道。“我个头高，本是一个活泼少年，因力大无处使，就干起了坏事，在学校总受斥责。但一进道场，穿上柔道服，依规则训练，不管多顽皮也不受责骂。这么一来，精力过剩的淘气大王就如鱼得水了，眼见着茁壮成长。”山下先生自己现身说法。

后来，山下先生通过柔道塑造了自己的人格，健康成长。针对日本现代柔道的创始人嘉纳治五郎先生所讲的“精力善用”一说，山下先生又这么说：“虽然我还是小学生，体格却不亚于中学生，精力旺盛，因为精力过剩就做坏事。父母因担心，送我去学柔道。那时读到了嘉纳治五郎先生的书，知道了‘精力善用’这个说法。我将这句话换成‘能力善用’‘热情善用’，现在还经常说给自己听。”

我认为他讲得很对。

能力也好、精力也好，一定要用在好的方面。与生俱来的能力、精力，如果“善用”，就会成为优秀的人，如果“恶用”，就会成为坏蛋。山下先生从嘉纳治五郎先生的语言中学到了这个道理。

在这里非常抱歉，又要用阪和彦先生作例子。阪先生有才干、有体力，学生时代，上课时又抽烟、又喝酒，一只脚踏进了黑社会，学坏使坏。如果发展下去，或许会当上黑社会的头目。但是，因为母亲的大爱改变了他的人生方向，从此走上了光明大道。

一个人的能力、精力用在好事上还是用在坏事上，他的人生将迥然不同，我想从下面的例子中可以看得更加清楚。

暴力团、总会屋、革命家等，他们往往巧舌如簧，善于尖锐地抨击对手。这类才华出众的人，时过境迁，有的成为保护环境的激进的活动家，有的成为积极的人权维护者。

例如，像美国黑人民权运动领袖马丁·路德·金牧师那样，将具备的力量和勇气向好的方面发挥，就会成为一个出色的慈善家或社会改革家。但是，如果在错误的方向上发挥其力量，他就可能成为暴力团头目，或成为暴力革命家。就是说，即使原本的资质相同，但如果“善用”这种资质，就会成为对社会有益的人；如果“恶用”，就会给社会造成恶劣的影响。

那么，所谓“善用”“恶用”的区别在哪里呢？就在于“利他”和“利己”的不同。如果由利他之心驱动，就会“善用”，而由利己之心驱动，就会“恶用”。精力充沛、能力出色的山下在少年时接触了柔道，通过柔道，从礼义规矩到“为社会、为世人”的道义，都由

道场的老师传授。在柔道技术长进的同时，学到了“作为人，何谓正确”这种哲学，自己的身上萌生了利他之心，朝着利他的正确方向使用自己的能力和精力，成了一个了不起的人物。

“能力善用”“精力善用”，就是把充沛的精力、出色的能力用在为周围的人谋利上，这么做就能成为优秀的人物；如果用在满足自己的私利私欲上，就会成为坏人。

“能力善用”“精力善用”，就是把充沛的精力、出色的能力用在为周围的人谋利上，这么做就能成为优秀的人物；如果用在满足自己的私利私欲上，就会成为坏人。差别仅仅在于这一点上。

有些人因为自己的人格没能提升，因为不知道将自己的能力用于满足个人的私利私欲是错误的，所以走上了利己主义的人生道路。因此，抛弃利己主义，学习做人的正确的思维方式，将它变为自己的东西，这是很重要的。

对于正确的人生道理无动于衷，听了也不会改变的人，不必去强求。但是，对于听到正确的思想哲学后产生共鸣、想要改变的人，就一定要教给他们，让他们走上人生的光明大道。

我们要时时事事思考“作为人，何谓正确”，不断自问自答，不懈努力，去“提升自己的人格”“提升自己的心性”“拓展公司的经营”。只要这么做，在盛和塾学习的各位的企业就不会发生违法丑

闻，而且以如此美好的心灵去从事经营活动，各位的企业一定能持续兴旺。

第三章 领导者的十项职责

在北美京瓷集团干部会议上的讲话

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

领导者必须向员工说明工作的目的意义，设定具体目标，制订相应的计划，怀着强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，表现出坚强的意志，绝不放弃，磨砺自己的人格，关爱员工，调动他们的积极性，共同致力于创新。

明确事业的目的意义，并向部下指明

开宗明义第一项就是：领导者必须明确事业的目的意义，并向部下指明。

要明确究竟为什么要兴办这项事业，它的目的意义在哪里。而且这个目的意义要让人感觉到大义名分：“原来自己是在为了这么崇高的目的而工作的”，否则，就不能凝聚和发挥部下的合力。

京瓷公司事业的目的意义是：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”整个京瓷集团以这一企业理念为指导展开经营活动。但北美的京瓷集团的领导者应该要求集团各个部门确立各自的具备大义名分的目的意义。

例如，如果是销售车站自动售票机热敏式打印机上使用的磁鼓的部门长的话，那么，为了员工的幸福，需要提升销售额、把企业经营好。这就是这个部门工作的目的意义。但不仅是提升销售额、扩展事业，而且“要通过扩大热敏式打印机的销售，对美国信息产业的发展做出贡献”。必须确立这种具备大义名分的目的意义。

领导者为了引领部下，首先必须明确自己部门工作的崇高的、美好的目的和意义。

领导者为了引领部下，首先必须明确自己部门工作的崇高的、美好的目的和意义。

设立具体的目标，制订实现目标的计划

第二项：领导者必须设立具体的目标，并制订实现这一目标的计划。

明确了事业的目的意义之后，接着就要求制订具体的目标和计划。在制订目标和计划时，领导者必须发挥核心作用，但同时领导者又必须充分听取部下的意见，集中众人的智慧。

不只是自上而下，从目标和计划开始酝酿、讨论的阶段就要让部下一起参与进来。必须让部下意识到“这是我们自己制订的目标计划”。

不只是自上而下，从目标和计划开始酝酿、讨论的阶段就要让部下一起参与进来。必须让部下意识到“这是我们自己制订的目标计划”。

但是，当把部下召集起来，听取意见后制订的计划，与企业领导者的想法相差太远时，可以采用由上而下的办法来决定。不过，在由上而下做出决定的时候，对于为什么要设定这样的目标、计划，必须将其理由向部下做出诚恳的、充分的解释。

领导者做的决定，必须向部下做透彻的说明，要让部下从内心真正认同、接受。

心怀强烈的愿望

第三项：领导者心中要怀有强烈而持久的愿望。

领导者心中必须怀有强烈而持久的愿望，应该以这种强烈的愿望去实现自己设定的目标。

过去，我曾经提出过这样的经营口号：“以渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望和热情，去达成自己设立的目标。”用这个口号来激励和带动员工。

这里所说的“愿望”，是24小时，就是不管睡着还是醒着，心中都要怀抱的强烈的愿望。缺乏如此程度的强烈的愿望，愿望就不可能实现。

同时，为了与部下共同拥有这个强烈的愿望，我会召开“company”（恳亲会、酒话会）敞开胸襟，向部下彻底地说明实现目标的意义。

与部下深入交谈的方法，不一定都要采用“company”的方式，但是，领导者抱有的强烈的愿望要利用一切机会向部下传递。只有把部下的士气提高到同自己相同的水准，才能凝聚全员的力量，才能把愿望变成现实。

只有把部下的士气提高到同自己相同的水准，才能凝聚全员的力量，才能把愿望变成现实。

付出不亚于任何人的努力

第四项：领导者要付出不亚于任何人的努力。

究竟什么人需要“付出不亚于任何人的努力”？我认为就是领导者。领导者必须比谁都更认真、更拼命地工作，让部下看了感动因而效仿。领导者必须具备“付出不亚于任何人的努力”的真挚的态度。

京瓷哲学中有一条“成为旋涡的中心”。领导者在工作时必须把周围的人卷进工作的旋涡。

京瓷哲学中有一条“成为旋涡的中心”。领导者在工作时必须把周围的人卷进工作的旋涡。

领导者作为团队的中心应该率先垂范，让部下看着自己拼命工作的背影来带动部下，这是关键。

具备坚强的意志

第五项：领导者必须具备坚强的意志。

领导者缺乏坚强的意志就会给集团带来不幸。

在企业经营中，会遭遇急剧的景气变动和难以预测的事态。这时候，如果领导者缺乏坚强的意志，那么，已经设立的目标就会轻易撤销或向下修正。这么做，不仅会让目标变得有名无实，而且会让人失去对领导者的信任和尊敬。一旦制定了目标，要有无论如何也必须达成目标的坚强的意志，这是领导者最重要的资质之一。

拥有高尚的人格

第六项：领导者需要拥有高尚的人格。或者说，领导者必须意识到“自己一定要具备高尚的人格”，并不懈努力去提高自己的人格。

这不只是指已经拥有了高尚人格的领导者，还包括了意识到“自己必须具备高尚的人格”，并不懈努力提升自己人格的人。虽然现在还不具备高尚的人格，但觉悟到必须具备这样的人格，并不断努力，这是很重要的。

所谓“高尚的人格”不只是指已经具备了优秀的哲学思想，而是我前面讲过的，“不可骗人”“不能撒谎”“不可贪婪”“必须正直”这些单纯的做人的道理。

所谓“高尚的人格”不只是指已经具备了优秀的哲学思想，而是我前面讲过的，“不可骗人”“不能撒谎”“不可贪婪”“必须正直”这些单纯的做人的道理。自己经常把这样的道理对自己说，因而能走上正道的人，就是觉悟到了必须具备高尚人格的人。

无论遭遇什么困难，都绝不放弃

第七项：领导者无论遭遇什么困难，都绝不放弃。

我认为，领导者应该是无论遭遇什么困难都绝不气馁、绝不放弃的人，领导者必须是把“绝不认输”作为信条的人。

我认为，领导者应该是无论遭遇什么困难都绝不气馁、绝不放弃的人，领导者必须是把“绝不认输”作为信条的人。

我经常用“燃烧的斗魂”来表达这层意思。在激烈的商业竞争中，领导者需要具备类似角斗士那样的斗争心，只有这样，才能率领团队，构筑企业的繁荣。

但是，所谓“斗魂”，不仅是指针对竞争对手的斗争心，不管遇到任何困难都要达成目标。领导者必须具备这种不屈不挠的斗志。

怀着“爱情”与部下交往

第八项：领导者要怀着“爱情”与部下交往。

所谓“爱情”，就是关爱、同情、体谅，就是利他之心。再进一步说，就是类似于基督倡导的“爱”、释迦牟尼倡导的“慈悲”那样博大的爱情。但是，这种爱情不是“小善”，而必须是“大善”。就是说，不是眼前的、表面上的态度温和，而是从长远看，为了真正帮助部下成长发展，在必要时采取严厉的态度，这才是真正的“爱情”。领导者在日常的业务工作中要时时把部下的幸福挂在心上。

调动部下的积极性

第九项：领导者必须努力调动部下的积极性。

领导者必须做出努力，鼓起部下的干劲，调动部下的积极性。思考如何让部下在工作中始终保持充足的干劲，是领导者重要的责任。

领导者必须做出努力，鼓起部下的干劲，调动部下的积极性。思考如何让部下在工作中始终保持充足的干劲，是领导者重要的责任。

在部下困惑的时候，要像亲人一样，听取苦衷，深入交谈，并提出建议。另外，在部下达成目标或表现出色时，给予表扬夸奖很重要。发现部下的长处，就要赞赏，等等。要营造让部下热情投入工作的团队氛围，这是提升团队士气、达成目标的重要因素。领导者务必下工夫做到这一点。

富于创造性

第十项：领导者必须富于创造性，不断从事创造性的工作。

现在这个时代，日本的制造业必须比过去更富于创造性，必须进行挑战，开发更多的新产品、新技术，否则就无法生存下去。特别是京瓷属于高新技术产业，必须拼命努力，接二连三地进行技术开发和新产品开发。为此，领导者必须果断地挑战新的课题，在各个方面钻研创新，不断从事创造性的工作。

各级领导者必须把这十项职责挂在心上，成为更加优秀的领导者，把企业经营搞得更加出色。

京瓷集团的各级领导者必须把这十项职责挂在心上，成为更加优秀的领导者，把企业经营搞得更加出色。

第四章 企业统治的要诀

2013年在稻盛和夫经营哲学成都报告会上的讲话

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

企业经营的要诀，就是领导者要彻底贯彻实行这些内容：其一，要让员工爱戴你，甚至迷恋你；其二，要给员工讲述工作的意义；其三，要揭示企业的愿景和使命；其四，不断地向员工诉说企业的哲学；其五，努力提升自己和员工的心性。

引言

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

在成都盛和塾各位塾生的大力帮助和支持下，稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司主办的“2013年稻盛和夫经营哲学成都报告会”，有这么多中国企业家参与，还有不少日本盛和塾的塾生到会。在此，我表示诚挚的感谢！

在这个系列的经营哲学报告会上，我想系统地阐述我自己经营企业的思想和方法。这是在半个世纪的经营实践中，我体悟和归纳的经营的真谛。这样的报告会从2010年就开始了。

从北京讲“经营为什么需要哲学”开始，在青岛讲了“经营十二条”，在广州讲了“阿米巴经营”，在大连讲了“京瓷会计学”，去年在重庆讲了“领导者的资质”。

通过这些演讲，我论述了在企业经营中哲学的重要性、企业经营的原理原则、经营管理的思维方式和结构模式，还阐明了在企业经营中领导者应该发挥的作用。

在这一系列的演讲之后，今天我想以“企业统治的要诀”为题，来谈一谈在管理企业、治理企业的时候，经营者应该怎样来激励企业的员工。

为什么要讲这个题目？因为如何激励员工，不仅是小企业向大企业发展首先要面临的问题，而且已经变大的企业如何维持、如何继续成长，这个问题也不可忽视。如何激发员工的热情是企业经营中永恒的命题。

第一：作为经营者，要让员工爱戴你，甚至迷恋你

根据中国工商行政管理总局公布的资料，中国大约有半数企业在创业后5年内消失。而民营企业的平均寿命只有3.7年，生存期限极为短暂。由此可见，要让企业长期持续发展绝不是一件容易的事情。

今天在场的各位当中，有的人管理只有几十名员工的小公司，有的人管理拥有数千名员工的大企业，各种规模的企业的经营者到场。我可以推测，各位企业家共同的烦恼就是“怎样激励员工，把企业变成热情燃烧的团队，促使企业持续成长发展”。

京瓷在创建之初不过是一个很小的所谓零细企业，发展到了今天这个规模。我想在介绍我的实践经验的同时，讲一讲经营者究竟应该怎样同员工打交道。

企业经营最初级的形态，就是自己单枪匹马，或者与夫人一起创业，开个家庭作坊或个体商店。但是靠这种形式，不管个人多么勤奋，拓展的空间仍然有限。想要扩大事业规模，就不能不雇用员工。哪怕是招聘一两名员工，与他们一起工作，谋求企业的成长发展。

在聘用员工时，作为雇主，经营者会开出条件，比如月薪是多少。应聘者如果接受，就会同意在这种条件下提供自己的劳动力。这

是由签订雇用合同形成的一种买卖性的劳资关系，双方本来就不是合作经营的伙伴。

但是，经营者个人再努力也有限度。特别是小企业，没有可以依靠的人。因此，必须把身边仅有的几位员工当作共同经营的伙伴。让他们与自己想法一致、努力工作，支撑事业的发展。一定要让他们和自己同心同德、同甘共苦，成为共同经营的合作伙伴。

员工是一名也好、两名也好，从录用那一刻起，就要把他当作共同经营的伙伴迎入公司。并对他说：“我就依靠你了！”而且平时就要用这种诚恳的态度对待他们。

员工是一名也好、两名也好，从录用那一刻起，就要把他当作共同经营的伙伴迎入公司。并对他说：“我就依靠你了！”而且平时就要用这种诚恳的态度对待他们。

这么做的话，员工会小看我吧！无意间我们常会这么去想，但这种想法是不对的。从正面对员工直言相告“我要依靠你”，这样一种态度才是构筑公司内部正确人际关系的第一步。

“各位员工，让我们齐心协力把公司发展起来，请大家从各个方面来帮助我。我把大家当兄弟、当父子，与大家一起工作。你们不要把自己仅仅当作工薪族、打工者。让我们以这种心态共同奋斗吧！”这些话必须当面对员工讲清楚。

首先是“我要依靠你”这一句话，接着，经营者把员工当作共同经营的伙伴这样一种姿态。只要这么做，就能够点燃员工的热情。特别是对于小企业来说，做到这一点非常重要。

我在创立京瓷后不久，就利用各种机会，敞开胸怀，积极地向员工们讲述自己的想法，讲述公司将如何发展。我这么做，就是因为我把员工当作了共同经营的伙伴。既然是我的经营伙伴，就必须让他们理解我的想法。

同时，也正因为我把员工当伙伴，员工们才会认真地、用心地倾听我的讲话。“这样的社长，我甘愿追随。虽然公司的待遇并不高，但这个人我跟定了，我愿意一辈子跟他走”。为了让员工们萌生这样的心情，为了在企业里构建如此牢固的人际关系，我殚精竭虑，拼命努力。

“待遇确实不高，相反，工作却很艰苦，但是我强烈地感受到社长对我的期盼”“单论条件，还有更好的公司可去。但与其跳槽，不如在这里加油，尽管这是一个不起眼的小公司”。必须努力让员工们产生这样的想法。

“既然社长这么说了，我就得全力去协助他！”要让员工发自内心说出这样的话，建立与员工心心相连的关系。小企业要发展，首先要做到这一条。

诸位经营者，你们给员工发工资、发奖金，但是你们必须超越与员工的这种金钱上的利害关系。无论何种情况，员工都甘心情愿追随你们，必须在企业里建立起这种关系。否则，公司绝不可能顺利地发展。

心心相通的关系，具备“一体感”、想法一致的公司，致力于构建这样的组织，这就是企业统治的第一步。

心心相通的关系，具备“一体感”、想法一致的公司，致力于构建这样的组织，这就是企业统治的第一步。

但是，尽管我们努力去构筑这样的关系，有时，我们信任的员工仍然会辞职离去。这是最让经营者感觉悲哀的事。“这个人是可用之才！”正当你信任他、期待他，并委以重任的时候，他却轻易地辞职而去了。

发生这样的事，甚至会让社长产生自我否定的感觉。“这家伙大有可望，今后或许能成为公司的台柱”。当你看重他、用心栽培他的时候，他却瞧不起公司、嫌弃而去。对于每天全力以赴、认真工作的经营者而言，这是最寂寞、最苦闷、最无奈的事了。

为了不发生这种令人痛苦的事，必须意识到要与员工维系牢固的心灵纽带，要与他们建立发自内心的、令人感动的、心心相连的人际关系，为此，经营者一定要千方百计、努力再努力。

有一件事，让我再次痛感与员工建立这样的关系有多么重要。那是我从零开始创建的又一家企业第二电电，当它成为新生的KDDI后5周年的时候。

当时有四五位从KDDI退休的经营干部相约，招待我们夫妇俩一起外出旅行。他们在京瓷幼小时期就进了公司、勤奋工作，后来又被派到KDDI，对京瓷和KDDI的发展都是有功之人。

行程安排是一起打高尔夫球后在旅馆住一宿，晚上举办谢恩会。我接受邀请，大家一边喝酒、一边推心置腹深入交谈。我说道：“当初的京瓷只是京都的一家小企业，毫无名气。那时的大学毕业生是不肯进京瓷这种小型企业的，除非他们别无去处，但是你们却进来了。所谓‘破锅配破盖’，也算门当户对吧。当时聚集到京瓷门下的，都是资质平庸的人。就靠着大家拼命努力，才有了京瓷的今天。”

我说到这里，他们就说，当时亲戚朋友都着实为他们担心：“什么京都陶瓷公司，从来没听说过。这家公司可靠吗？还是找一家靠谱一点的企业吧”。

但是，接着他们却这么说：“不错，我们对未来很担忧，但在见到稻盛以后，心里就冒出一个念头——如果是这个人的话，我们就甘愿追随、无怨无悔。就凭这一信念，我们一直努力奋斗，直到现在。”

如今，他们都拥有了相当多的资产。在京瓷上市前，我把京瓷的股票按面额分给他们。一旦变现后，他们都成了大资产家。所以他们又说道：“我今年已经65岁了，和老婆孩子过得悠然自得，感觉很幸福。正因为遇到了你，才有了我的今天。”大家都为在京瓷度过的这段人生由衷地高兴。

可我说：“不过啊，了不起的是你们。来到京瓷这个破公司，信任我这个没有经营经验、没有工作业绩，才30岁出头的青年，任劳任怨、心无旁骛，一直跟随我，才有了今天。这不是我给的恩赐，是你们自己奋斗的结果。”

于是，他们又说：“不！我们真的很幸运。当时，我们有些同学进了好公司，一时很得意，神气活现的，可如今好比落败的公鸡，蛮可怜的。一开同学会，他们就很羡慕地说‘你这家伙好运气！运气好！’无论碰到谁，都赞叹我们的人生幸福美满。”

“但其实，我们从年轻时开始，一心相信稻盛，拼命工作，夜里睡眠不足，假日很少休息，跟着稻盛打拼，才有了今天的幸福生活。”

他们说这样的话来感谢我。创业不久，进入还是小企业的京瓷，随即辞职的人很多。当时留下来并坚持到退休的这些人，前后经过40年，还特意为我开谢恩会，说了这些情深意切的话。

就是要培育这样的员工。诸位经营者，你们必须在公司内构建这样的人际关系。员工爱戴你这个社长，迷恋你，去哪里都愿追随你，要培养这样的员工。在这种心心相连的人际关系的基础之上，加快企业发展，让员工获得幸福。

这就是各位经营者的要务。

全方位的信任，无条件的追随，这就说明员工爱戴你这位社长。首先，诸位社长，你们必须要让员工发自内心地爱戴你、钦佩你。

那么，要获得员工的爱戴，该怎么做才好呢？很简单。如果你只爱自己，那么谁也不会爱你。忘却自我，乐于自我牺牲，优先考虑员工，只要你这么做，员工就会爱戴你。

所谓让员工爱戴，换句话说，就是要让员工迷恋你、因你的魅力而倾倒。“迷恋”这个词似乎不好听。总之，要把员工当成自己共同的经营伙伴。为此，经营者必须付出自我牺牲。

所谓让员工爱戴，换句话说，就是要让员工迷恋你、因你的魅力而倾倒。“迷恋”这个词似乎不好听。总之，要把员工当成自己共同的经营伙伴。为此，经营者必须付出自我牺牲。

所谓自我牺牲，首先是经营者在工作中必须比所有的员工更努力、更拼命。同时，下班以后，钱少点没关系，主动自掏腰包来犒劳

员工，体现出对部下的关爱体谅。用这样的自我牺牲来打动员工的心。首先，这是前提。

第二：领导者要向全体员工阐述工作的意义

当然，仅做这些还不够。在京瓷的创始期，我不仅在感情上打动员工的心，而且诉诸理性，努力用道理来说服员工，激发他们的积极性和主动性。

那就是讲述工作的意义。这对中小企业的员工而言，可以起到很大的激励作用。创业时期的京瓷就是这么做的。

现在的京瓷，是精密陶瓷行业首屈一指的企业，被称为拥有尖端技术的高科技企业。确实如此。但在精密陶瓷的制造现场，却与高科技的形象有落差。特别是在京瓷创业初期，连厂房都是借来的老旧木房，根本感觉不到高新技术企业的氛围。

精密陶瓷所用原料是极细颗粒的金属氧化物。原料的调配工序，用冲压机压制的成型工序，还有将烧结后的产品加工到符合尺寸精度的研磨工序，工作现场全是粉尘飞扬。

还有，在成型产品的烧制工序中，温度高达1000度左右。当温度超过1700度时，火焰不是红色，而是一片白光，如果不戴作业专用的眼镜，连炉内也无法窥视。因为温度太高，在夏季，劳动环境异常恶劣。

就是说，虽然是制造精密陶瓷，但实际上是非常枯燥、非常辛苦的劳作。所以招进的员工一上岗，马上就是满身粉尘、汗流浃背。员工们一点也感觉不到这是高科技的活儿，体会不到工作的意义。

我最初工作的企业松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的公司，当时进厂的一批人，后来同我一起创建了京瓷。当时我就觉得一定要想办法提高他们对工作的热情，提升并维持他们对工作的主动性、积极性。

为此，我采用的办法就是向他们讲述工作的意义。在晚间工作结束之后，我经常把他们召集在一起，讲下面一番话："大家日复一日，或揉粉、或成型、或烧制、或研磨，或许大家觉得这是又单调又无趣的工作，但绝非如此。"

"现在大家手头的研究，具有学术上的价值。无论是东京大学的教授、京都大学的教授，还是从事无机化学研究的专家们，至今没有一个人在着手进行这种氧化物烧结的实用性研究。我们现在是在研究最尖端的技术，我们的工作意义重大。"

"还有，我们现在所做的课题，全世界也只有一两家公司在做，堪称全世界最先进的研究开发。这种研发一旦成功，我们的产品将被广泛使用，将对人们的生活做出巨大的贡献。而这个社会意义重大的研发工作成功还是失败，完全取决于你们，取决于你们每天的工作。拜托你们了！"

这样内容的话，我每天晚上都会对员工们讲。如果只是简单地下指示：“在乳钵中将这些粉末和那些粉末研磨混合。”那么员工们产生不了任何工作热情。所以，我总是谆谆地告诉他们“混合粉末”这一行为中蕴含了多么重要的意义。

当时还是20世纪50年代中期，第二次世界大战刚过去10年。又逢严重的经济萧条，日本还很穷困，找工作也很困难，年轻人高中毕业后，好歹进了一家公司，只要每个月能领到薪水就满足了。当时几乎所有的人都这么想。

但是，当他们发现了自己的工作中包含的意义，他们就会热情高涨，最大限度地发挥出自身的潜力。我就是这么想的，所以在工作结束后，每天晚上我都把他们聚集起来，不厌其烦地向他们诉说工作的意义。

第三：领导者要向全体员工揭示企业的愿景目标

向全体员工阐述工作的意义，加上我开始时讲的，乐于付出自我牺牲，这两条发挥了很大的作用，员工们因此爱戴我这个经营者。在这个基础之上，为了进一步提高员工的积极性，鼓足他们的干劲，我采取的措施就是揭示企业的愿景目标，也就是“vision”。

从京瓷还是中小企业的阶段开始，我就一直向员工们诉说自己的梦想。

“我们生产的特殊陶瓷，对于全世界电子产业的发展必不可缺，让我们向全世界供货吧！”

我接着向他们说：“如果能做到这一点，那么，虽然起步时，我们是一个毫不起眼的街道工厂，但我想把它变为街道第一，就是原町第一的公司；成为街道第一后，就要成为中京区第一；成为中京区第一后，就要成为京都第一；成为京都第一后，就要成为日本第一；成为日本第一后，就要成为世界第一。”

京瓷在京都市中京区西面的京原町创立，所以先说“原町第一”。虽然那时的京瓷还只是借他人厂房的一角，员工只有几十人，年销售额不足1亿日元的小企业。但从那时起，我就不断向员工们鼓吹“要立志成为日本第一、世界第一的企业”。

但是，实际上，从最近的市营电车站到公司这一段短短的距离中，就有一家大型企业——京都机械工具公司。从早到晚，“当当……”的冲压机器声响个不停，一派生气蓬勃的景象。这家工厂生产维修汽车用的扳手、钳子等车载工具。而我们借人家的木结构仓库，跌跌撞撞，刚刚投产，不过是一个才起步的小企业。

因此，嘴上说要成为街道第一，但员工听的时候脸上的表情是：“要做到比上班路上的那家大型企业还要大，怎么可能呢？”就连说豪言壮语的我自己，当初脱口而出说这话的时候，也没相信真的能做到。

更不用说“中京区第一”。中京区有一家上市企业岛津制作所，后来这家企业还有人得了诺贝尔奖。这家企业是全世界分析仪器制造商中非常出名的公司。要成为中京区第一，就必须超越岛津制作所。这简直是根本不可能的事!

尽管如此，我依然不知疲倦地、不厌其烦地向员工诉说梦想：“要成为中京区第一、京都第一、日本第一、世界第一。”

于是，起初半信半疑的员工们不知从何时起就相信了我诉说的梦想，并且为实现这一梦想齐心合力、努力奋斗，而我自己也逐渐将这一梦想变成了确实的目标。

其结果，京瓷在精密陶瓷领域超越了原本领先的巨型企业，成长为世界第一的公司。同时，展开了多项事业，成长为年销售额超过1万亿日元的企业。

聚集在企业里的人们，是不是具备共同的梦想、共同的愿望，企业成长的能力将大相径庭。企业的全体员工共同拥有美好的愿景、远大的目标，大家都具备“非如此不可”的强烈愿望，那么，强大的意志力量就能发挥出来，组织就会产生巨大的能量，朝着梦想实现的方向前进，超越一切障碍。

实现梦想、实现愿望的力量的源泉就是“愿景和目标”。“要把公司做成这种理想的模样”，描绘这样的愿景，与员工共同拥有这样的愿景，把他们的积极性最大限度地调动起来，就能成为推动企业发展的巨大力量。

实现梦想、实现愿望的力量的源泉就是“愿景和目标”。“要把公司做成这种理想的模样”，描绘这样的愿景，与员工共同拥有这样的愿景，把他们的积极性最大限度地调动起来，就能成为推动企业发展的巨大力量。

第四：明确公司的使命，并与全体员工共有

再进一步，为了维持员工的热情，保持他们的积极性，让他们不动摇、不松劲，就需要“mission”，换句话说，就是明确公司的使命，并与全体员工共同拥有这一使命。

让我理解这个“mission”，也就是明白京瓷公司使命的契机，就是公司设立后第三年发生的员工反叛事件，当时京瓷还是一个很小的企业。

公司创立第二年录用的10余名员工，经过一年的工作磨炼，已经成了生力军。我查了当时的笔记，时间是创业后第三年的1961年4月29日，正好是昭和天皇的生日，属于节假日。但那天也许是节假日出勤吧，突然，这10余名员工来到了我的面前。

“奖金至少要多少、工资涨幅每年至少要多少，你要给我们承诺。进厂时，原以为是一家不错的公司，谁知道是个刚刚成立的、弱不禁风的小企业。我们心里非常不安。你作为经营者，要给我们一个保证，否则我们就集体辞职，我们已经做好了准备。”他们这样逼迫我。

我对他们说：“保证工资和奖金的涨幅，做这样的承诺是不可能的。”我解释了当时公司的处境、现实的状况，但无法说服他们。谈

了三天三夜，我还把他们带到了自己家里。最后我说："虽然对将来的事情无法做出保证，但我一定会把企业办成让你们高兴的好公司，请你们相信我。"这样总算把事态平息了。

其实，京瓷创业之初，我把创业目的定位在"让稻盛和夫的技术问世"。

而一部分员工却不认同，"工资怎么升？奖金怎么加？"他们来要求待遇上的保障。这让我愕然。

当时，我鹿儿岛的老家仍然十分贫困。我是家里七兄妹中的老二，父母兄弟节衣缩食，好不容易才让我上了大学。所以，我参加工作以后，想着多少都要给家里一点经济上的支持。实际上，虽然少得可怜，我还是每个月都给家里寄钱。

对家里的亲人尚且照顾不及，但那些与我无亲无故的旁人，却向我提出要保障他们现在乃至将来的生活。这让我非常困惑。

"早知如此，就不该创业，当个工薪族，进一家公司，把自己的技术发扬光大，那不是更好吗？"说实话，我当时真这么想。

然而，再三思考以后，我终于想明白了：让员工生活幸福，这才是企业存在的目的。于是，从"追求全体员工物质和精神两方面的幸福"开始，我一鼓作气，定下了京瓷公司的经营理念。

毅然抛弃自己作为技术人员的理想，当时只有60名员工，我决定把“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”作为企业经营的目的。同时，作为社会的公器，企业还应该承担社会责任，所以，我又加上“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。这样就制定了京瓷的经营理念。

确立了这一经营理念，我就向全体员工宣布：“京瓷公司今后就把这个理念中倡导的宗旨作为经营的目的。”

这一经营理念的确定，对于激发员工的热情、调动员工的积极性，发挥了巨大的作用。

如果把京瓷作为稻盛和夫技术问世的场所，我自己当然会意气风发、全力以赴地投入研究，接连不断地开发出新的产品。但从员工的角度看，他们一定会想：“让我们拼命工作，目的不过是推广稻盛和夫的技术，让稻盛和夫名扬天下。”

还有，即使公司发展顺利，员工们又会想，那不过是增加了稻盛和夫的个人资产。因此，如果企业经营的目的，仅仅归结到实现某个人的私利私欲，那么，点燃员工的热情、调动员工的积极性是不可能的。

当初，在制定这一经营理念的时候，我还没有意识到这个理念中蕴含的“大义名分”。但现在回头来看，在这个朴素的理念中包含着

了不起的“大义”。

所谓“大义”，在词典中的定义是“人应该奉行的重大的道义”。如果是这样，“大义”就必须是脱离“私”、追求“公”的行为。而“实现全体员工物质和精神两方面的幸福”这样的企业目的，就超越了经营者个人的私利私欲，为了员工，这就体现了“公”，这正是“大义”之所在。“大义”这个东西具有鼓动人心的巨大的力量。

虽然不是“实现世界和平”那么宏大的目的，但是，要让汇集到企业来的员工都获得幸福，这样的企业目的，就能让全体员工从内心产生共鸣，就可能为大家所共有。另外，因为这个目的让人问心无愧、毫无歉疚，所以，作为经营者，我可以堂堂正正、毫不踌躇，全力投入经营。

这一理念构筑了京瓷企业文化的基础，造就了今日的京瓷。具备全体员工能够共有的、可以提升员工士气、调动员工积极性的、光明正大的企业目的，这是企业统治中最重要的事情。

第二电电（现名KDDI）的创业成功，道理也一样。

当时，年销售额不足2000亿日元的京瓷向年销售额超过4万亿日元的巨型企业日本电电公社（现在的NTT）发起了挑战。第二电电成长发展为今天的KDDI，正是因为它的创业动机是建立在大义的基础之上。

当通信事业允许市场自由竞争时，我希望有日本的大企业组建新公司来对抗电电公社，通过竞争降低通信费用。但因为畏惧庞然大物NTT，谁也不敢出面挑战。

这样下去，NTT将继续维持它的垄断地位，或者只会出现形式上的竞争企业。那么，当信息化社会到来的时候，因为通信费居高不下，日本必将落后于时代。对此我十分担忧。

在这种情况下，风险企业京瓷毅然举手，挺身而出，挑战NTT。创建第二电电，归根结底乃是出于“为国民降低通信费”这一纯粹的动机，就是说，出于大义名分才创立了第二电电这个企业。

因此，我召集第二电电的员工，鼓励他们：“让我们努力降低国民的通信费用。能够参与如此巨大的事业，我们的人生一定会变得更有意义。这是百年不遇的机会，在这项宏大的社会改革开始的瞬间，我们有幸亲临现场，我们应该表示感谢。让我们努力奋斗，成就这项伟大的事业吧！”

另一方面，在京瓷之后举手参与的国铁公司认为：“自己拥有铁路通信的技术，有通信方面的技术人员。同时，在东京、名古屋、大阪之间铺设通信干线，只要在属于自己公司管理之下的新干线的侧沟中安放光缆就行。另外，与国铁有交易的企业很多，以它们为中心，

很容易获得大批的顾客。与以京瓷为主体的第二电电相比，在所有的方面国铁公司都具备优势。”于是他们设立了日本电信公司。

还有，以日本道路公团以及丰田汽车为主体的日本高速通信公司也应运而生。旧建设厅是它们的后盾，它们也可以沿着东京、名古屋、大阪之间的高速公路铺设光缆，简单地完成基础设施，还可以利用丰田公司具备的强大的销售能力。

也就是说，除了第二电电之外的这两家公司，它们开展通信事业，并不是出于大义名分，而是基于利害得失。

这三家公司在市场上展开了激烈的竞争。结果，国铁卖掉了日本电信公司，而道路公团和丰田创建的日本高速通信，被现在的KDDI合并收购了。

如今，在日本电信私营化中新成立的三家公司中，只剩下了从第二电电发展而来的KDDI，它已经成长为仅次于NTT的综合电子通信运营商。有技术、有资金、有信用、有销售能力，一切条件全都齐备的企业失败了；而只具备大义名分，没有资金、没有技术，什么都没有的第二电电却成功了。

我认为，这证明了一条道理：确立具备大义名分的企业目的，对于推进事业而言有多么重要。

再举一个例子。京瓷长期以来从事的太阳能事业也是一样。现在，全世界太阳能市场迅速扩展，大规模太阳能发电站计划争先恐后地涌现出来。各国的生产商纷纷进军光伏事业，市场竞争空前激烈。

但是，在30多年以前，京瓷作为全世界太阳能事业的先驱，就已经开始开发和批量生产太阳能电池。当时，在日本有一个普及太阳能发电的团体，叫“太阳光发电协会”。我出任第一代会长，这个职务当了12年，为黎明时期太阳能电池的普及和启蒙付出了努力。

近年来，各国开始建立补贴制度，太阳能发电事业终于开始步入轨道，许多企业一拥而入。而京瓷却是从很久以前就开始了艰难地尝试，历尽辛酸，创立了太阳能事业，站在行业的前列，开拓前进。

在日本太阳光发电协会成立20周年的纪念庆典上，作为在日本推进太阳能事业的先驱，我应邀发表演讲。在数百名行业同仁、专家学者面前，我围绕以下的宗旨说道：“现在，随着时代潮流的变迁，太阳能发电事业获得了长足的发展，这是可喜的事情。但如果只靠赶潮流来开展事业，不可能持久。为什么要开展太阳能发电事业？具备大义名分是非常重要的。”

我讲了这番话。所谓太阳能发电事业的大义名分，就是要为解决能源问题和地球环境问题做出贡献。

在不久的将来，地球上的石油和天然气资源将会枯竭。同时，不削减石化燃料的使用量，不降低温室气体的排放量，就无法阻止地球暖化的趋势。

就是说，为了确保人类所必需的能源，保护重要的地球环境，谋求人类的可持续发展，我们京瓷才历时多年、悉心培育太阳能发电事业。正因为有这样的大义名分，我们才能在连年赤字的状况下，始终不离不弃，以执着的信念和坚强的意志不断推进这一事业。直到近年，才终于迎来了太阳能事业的春天。

在京瓷的干部汇聚一堂的会场上，我曾经讲过："京瓷所有的部门都应该揭示自己部门的大义名分。"

我对他们说，京瓷这个企业，有大义名分，有"追求全体员工物质和精神两方面的幸福"的经营理念。同样，各位干部，你们在各自负责的事业部门也应该树立大义名分。这样的话，你们的部下就会觉得"为了实现如此崇高的目的，为了这项事业的发展，哪怕粉身碎骨，我们也在所不辞"。他们就会发挥自己的积极性和创造性，主动把事情办好。

另外，在广州的报告会上我说过，在京瓷每个月召开的业绩报告会上，根据阿米巴经营，要算出每个人每小时产生的附加价值。在会

上，看着“单位时间核算表”，我有时会进行严厉的批评：“本月的单位时间附加值不好啊！你们到底怎么工作的？”

但是，我并不是仅仅追究核算数字不好的责任，而是告诫他们：“这个事业具有大义名分，所以投了资，要想为社会做贡献。但这么差的业绩，不可能让事业发展，也不可能对社会做出贡献。要彻底查明亏损的原因，尽快想办法扭亏为盈。就是说，必须实现事业的目的。”

如果公司领导者只会怒斥事业部长“单位时间附加价值太低，核算数字太糟糕”，事业部长鹦鹉学舌，再去指责自己部门的员工，那么，任何人都不会从内心产生必须提升业绩的想法，结果业绩也就无从改善。

但我可以这么说：“我严厉批评你，目的不是为了追求利润。但为了实现这项事业的大义名分，利润是必要的，必须促进这项事业的成长发展。正因为如此，我才不能容忍业绩低下，我才会进行严厉的批评。”这么一讲，员工的心态、员工的积极性就会完全不同。

京瓷的事业部长和各个阿米巴长都相当于中小企业的经营者。我在年轻时，也就是京瓷在中小企业阶段时，就思考了企业目的，思考了大义名分。希望你们同我一样，也要树立崇高的大义名分，敢于宣告：“这项事业很有意义，我愿意毕生为之奋斗。”在这样的大义名

分之下，员工也会从心底产生共鸣，主动请战：“这么有意义的事业，务必让我也来分担。”我们一定要营造这样的组织氛围。

京瓷的销售额超过了1万亿日元，事业实现了多元化，今后，为了防止组织僵化，防止墨守成规，为了企业的持续发展，各个事业部门必须充满活力。为此，每一项事业都有必要揭示大义名分。我在京瓷内部这样强调。

今天在座的各位也是一样。在座的中国企业家朋友，我想，你们大部分都是自己创业，在第一代就取得了飞跃性的发展。今后，为了企业的持续发展，你们必须明确事业的目的和意义。这个目的不能是满足经营者个人一己私利的目的，而是要揭示让任何人都产生共鸣的、具备大义名分的目的和意义。这样才能鼓舞员工，也鼓舞经营者自己。

如果事业目的是为私的，是为经营者个人的，那么，经营者自己的内心就会羞愧不安。如果把自己的事情抛在一边，目的是为公的话，经营者的内心就会充满力量、充满自信。

这就是大义名分的力量。如果能够摆脱私心，为对方、为周围的人着想，那么，就像“真、善、美”这三个词汇所表示的，在人灵魂深处的美丽的心性就会显现，力量就会自然地涌出。而且，这种美丽

的心性，同这个宇宙间流淌着的、促使一切生物成长发展的潮流合拍，所以结果也必将顺利而圆满。

第五：领导者要向员工讲述哲学，通过学习提高心性、共有哲学

要将这个“美丽的心灵”发挥出来，并不是什么难事。这是每个人本来就具备的，只要实践孩童时代父母和学校老师教导的朴实的伦理观就行了，如此而已。这就是把“作为人，何谓正确”作为判断基准的实践性的哲学，我称之为“PHILOSOPHER”，我在京瓷不断地讲述这个哲学。

要将这个“美丽的心灵”发挥出来，并不是什么难事。这是每个人本来就具备的，只要实践孩童时代父母和学校老师教导的朴实的伦理观就行了，如此而已。

经营者自己要学习哲学，通过学习提升心性。同时不仅自己要提升，而且要给员工们讲述哲学，要做出努力，让哲学为公司内的员工所共有。

为了实现崇高的企业目的，我准备以这样的思维方式、以这样的哲学来经营企业。必须在公司内讲这样的话，哲学必须与员工共有。

就是说，为了能与员工心心相通，在确立了企业的“愿景”“使命”之后，接下来各位经营者需要做的，就是讲述自己的哲学，与员工们共有这种哲学。

人为什么而活、为什么而工作，我对人生是这么思考的，我打算这样度过自己的人生，我希望与大家一起以这样的态度来度过人生。经营者的这种思想、人生哲学，在讲述企业的目的、使命的时候，自然而然地会流露出来，也必须流露出来。

为了有资格讲述这种普遍性的哲学，经营者自己一定要不懈努力去提高自己的心性。在企业刚创建的时候，经营者的心性不高、器量不大，这没关系。但经营者不进步，企业就不能发展。经营者必须努力学习正确的哲学，拓展自己的器量。在跨越了“创业”这座高山后的经营者，为了“守业”，为了让企业进一步成长发展，必不可缺的就是，经营者自己一定要掌握这种高迈的哲学。

教会我们懂得这一点的，就是中国的悠久历史。在中国历史的典籍中充满着先人的睿智。特别是“草创易，守成难”这一句著名的格言，告诉我们维持组织的繁荣有多么困难。这句话出自记录唐太宗和他的侍臣对话的《贞观政要》这本书。

唐太宗，正如大家所知，他是中国历史上屈指可数的明君，他在距今约1400年前，创造了名为“贞观之治”的太平盛世。我认为，这个盛世的背景，就在于唐太宗自身的治国态度，那就是不断提升自己作为领导者的人格。

唐太宗在《贞观政要》中说道：“为君之道，必须先存百姓。”就是说：“站在统治国民立场上的国家领导者，最首要的，是对国民大众必须持慈悲之心，必须珍惜和爱护国民。”唐太宗讲的是为政者之道。

这与我前面所讲的“大义名分”是相通的。唐太宗自己表述了政治的目的、意义就在于谋求“国民的幸福”。

同时，为了实现这个崇高的目的，关键莫过于为政者自身必须持有高迈的哲学。唐太宗告诫侍臣：“卿等特须灭私徇公，坚守直道。”就是说：“希望你们这些高级官员一定要去除私心、抑制利己之心，为社会尽力，务必贯彻正确的为人之道。”

在座的各位企业家，你们在揭示崇高的经营目的、使命的同时，在亲身实践为达到这种目的、使命所需要的哲学、思维方式的同时，你们一定要做出努力，与员工们共同拥有这种目的、使命和哲学。这时候最重要的是：要让员工们看到，作为经营者你自己真心实践这种高迈的哲学、思维方式的坚定意志和决心。

不管你宣讲多么高迈的哲学、思维方式，如果经营者本人不实践，缺乏实践的意志，自己的言行与这种哲学、思维方式背道而驰的话，那么，任何一名员工都不会真心听取经营者的说教，更不会发自内心地想要去付诸实践。

对于高迈的哲学和正确的为人之道，人们往往以为只要学一次就足够了，他们不想反复去学。但是，正如运动员如果不天天锻炼，就不能保持强健的身体一样，人的心灵、人格，如果不是经常性地努力去提升，很快就会回到原来的低水平上。

相反，如果经营者不断严格要求自己，规范自己的言行，率先垂范，努力实践哲学，每天反省，持续提升人格。那么，看到经营者这种认真的态度，员工们也就会自觉地去实践哲学。

“既然社长有这么好的思想，我们员工也要响应，我们尊敬社长，我们要和他一起为公司的发展努力奋斗！”经营者必须要让员工产生这样的想法。

像这样，员工的思想意识变了，与经营者一条心了，大家一起付出不亚于任何人的努力，那么，企业就一定能顺利发展。这正是企业经营的要诀。

第六：小结

今天，我以“企业统治的要诀”为题，讲了上面这些话。

要让企业发展壮大，首先，作为经营者，要让员工爱戴你，甚至迷恋你；同时，要给员工讲述工作的意义；然后，要树立高目标，就是揭示企业的愿景；要确立企业的使命；还要不断地向员工诉说企业的哲学；要努力提升你们自己的心性。只有彻底贯彻这几条原则，企业才能不断成长。

我认为，所谓企业经营，首先就是要彻底地贯彻实行上述几条，让员工产生共鸣，让员工赞同，激发他们的热情，提升他们的积极性。除此之外，别无他法。

我认为，所谓企业经营，首先就是要彻底地贯彻实行上述几条，让员工产生共鸣，让员工赞同，激发他们的热情，提升他们的积极性。除此之外，别无他法。

企业要持续成长发展，其“统治要诀”就是要在这方面做到极致。当然，因为要经营企业，构筑销售和物流的体制，构建管理会计和财务系统等，完善具体的经营手法、手段，不用说都是必要的。但所有这一切，要付诸实施，都必须得到员工由衷地协助和配合才能做到。

因为你是经营者，所以你可以发命令，可以靠权力让部下服从。但是，如果员工不是心悦诚服，工作敷衍塞责，那么，所有的努力结果都将化为泡影。相反，如果员工信任、尊敬经营者，把公司当作自己的公司，尽心尽力，那么，即使你不下指示，他们也会自觉行动，把工作做好。

我参与的日本航空公司的重建也是这样。日本航空公司破产后留下了3.2万名员工，我认为，必须把他们的心凝聚起来，用相同的思维方式，统一他们对工作的态度。所以，首先我对他们进行了彻底的哲学教育，促进了他们思想意识的改变。仅靠这一条，就不但让日航的业绩得到了V字形的回复，而且让日航变成了全世界航空业中收益最高的企业。

日航重建成功，无非是日航员工的思想意识发生变化，积极性、主动性提高的结果。致力于意识改革和哲学共有，员工提高了自身的积极性，主动思考问题，主动参与经营，这就是日本航空公司重建成功的最大原因。

就是这样，无论是小企业要成长为大企业，还是已经成长壮大的企业要维持繁荣并继续发展，或是业绩低迷的大企业要谋求重生，无论在哪种情况下，激发和提高员工的积极性、主动性这一条，都是共同的、最基本的企业统治的要诀。

希望大家能够理解我今天讲的话，把你们公司员工的积极性、主动性调动起来，缔造历史长久的、充满生机的、持续成长的企业。我相信，只要做到这一点，历史悠久的成都乃至持续成长的中国的发展必将稳如磐石。请允许我在祈愿声中，结束我今天的演讲。

谢谢大家！

第五章 经营哲学践行体悟

稻盛和夫的经营哲学需要企业领导者在经营实践中不断体悟修炼，持续改善，汇集每个员工的力量，造福整个社会，与员工一起怀着感恩的心，把稻盛经营哲学传递下去，拨亮每个人心中的明灯。

汇集各人力量，实践造福利他

井上智博　盛和塾（香川）

井上诚耕园株式会社董事长

我出生在濑户内海的一个小岛——小豆岛上，是井上家三个孩子中最小的，现在担任农业生产法人井上诚耕园的第三代园主兼法人代表。

井上诚耕园是一个以种植农作物为主的法人组织，现种有7种橄榄和14种柑橘类作物。收获的作物既可以直接食用，也可以加工成橄榄、柑橘类化妆品或副食品。我们主要通过邮购，为全国各地的客户供货。

8年前，我知道了稻盛塾长，那时我们的营业额才2亿日元。而现在，我们2013年度的营业额预计（注：5月结算，尚不确定）将达到38亿日元，利润（不包括非经常利润，下同）将达到5亿日元。本期（注：2013年6月～2014年5月）的目标是营业额42亿日元，利润6亿日元。

出生在乡下小岛的我，现在也算能胜任经营者的工作了，这都是因为我遇到了稻盛塾长和盛和塾。读完稻盛塾长的《活法》，我深刻

体会到了体恤他人、常怀利他之心并通过工作造福他人，即利他行为的重要性。这是我人生的一大转机。

井上诚耕园的发展历程与我步入经营的经历

井上家世代都是木匠。到了我祖父的时候，他开始一边做木工，一边渐渐干起农活，晚年则是专心务农。当时，我们住的村子一半都是朝南、日照良好的斜坡，祖父抱着“放着日照良好的地不种，地区就没法发展”的想法，联合村子里的人们一起开垦橡树林，致力于把村子变成集体从事农业的农作物产地。

1940年，我们种了橘子树。1946年，还是学生的父亲和叔父，第一次开始种橄榄树。1955年，橄榄树长大了，开始结果，已是第二代园主的父亲开始了农业加工。种植橄榄树近10年后，我们终于制成了橄榄制品。为了把这些橄榄制品卖给小豆岛的游客，父亲又开始向岛上的土特产店推销自己的产品。

也是在那个时候，父亲给园子起了“井上诚耕园”这个名字。与慷慨的大自然打交道的父亲，在这个名字中倾注了自己“不忘感恩之心，诚恳耕种，创造一个出色的农园”的信念。据说那时正是小豆岛游客逐年增加之时，橄榄制品因为罕见，销量特别好。我们不断扩大橄榄田和柑橘田的规模，以为已经形成了有模有样的农业体系，谁知好景并不长。

发现了小豆岛橄榄市场的贸易商们，也开始通过进口廉价的橄榄，加入销售之战中。

一时间，小豆岛产的橄榄需求剧减，于是父亲便抱着“橄榄不行了，那就用柑橘决胜负”的想法，开始种植多品种的柑橘。谁知，我们又迎来了一个严峻的时刻。柑橘树终于长大了，到了丰收的时刻，不料全国各地大量种植柑橘，导致市场饱和，再加上大量的进口，日本市场上的柑橘价格开始大跌。

在这样困难的经营环境下，浑然不知父母辛苦的我，作为家里最小的孩子渐渐长大了。

高中毕业后，我因为向往都市生活，去了大阪的一个专科学校。后又经父亲介绍，进入了神户中央批发市场中一家很小的蔬菜水果批发公司工作。

我工作的第三个年头，发生了一件大事。

那年，全国柑橘大丰收，拍卖的柑橘全部以低价成交。和歌山、爱媛等有名产地的柑橘尚且如此，小豆岛这样小产地的产品，也不能幸免于难。

那时，我也感受到了巨大的打击，终于体会到了父母在老家的辛苦。

同时，我又产生了一个想法："今后，农民们应该自己制定价格，直接把产品卖给普通消费者。"

几年后的夏天，父亲的身体状况越来越差，秋天收获的作物基本卖不了多少钱。果园本就经营不善，又经历了这次重大打击，父亲心灰意冷，得了自律神经失调症。

老家发生了这样的大事，母亲和哥哥姐姐们都很担心，我也开始认真考虑要不要继承家业。当时的农业被称为最累、最脏、最有风险的活，再加上我又担心自己不擅经营，始终犹豫不决。然而，从小便很优秀的哥哥姐姐们已经有了别的工作和各自的家庭。最后，我决定由自己来继承家里的农园，回到岛上开始务农。

当时的年营业额是柑橘500万日元，橄榄制品500万日元，总计1000万日元左右。

我一面暗暗发誓要好好奋斗，一面想起了在中央批发市场时感受到的懊悔。继承家业后，我开始思考如何自己销售收获的作物。

然而，自产自销太难了。卖到岛上土特产店的话，价格会压得很低。我也试过用小型拖拉机装着柑橘，坐船到姬路市展开推销。虽然能卖出一些，却不可能卖完园里收获的80吨柑橘。

这时，一件意外的事情给了我直销的机会。

那年12月左右，农园一到傍晚就会接到很多电话，都是来订柑橘的。听母亲说，那正是我刚到大阪的时候。

一说到四国，大家都会想到日本有名的88处寺院巡礼之旅。其实，小豆岛也有一条寺院巡礼之路，岛上遍布着供巡礼的人住宿的民宿。

有一年，我老家边上巡礼民宿的浴池坏了，客人便来借用我家的浴池。父亲本来就喜欢跟人说话，等客人泡完澡了，就一边听他们谈旅途中的见闻，一边送上自家种的柑橘。结束巡礼的客人为了感谢父亲，便打电话来订柑橘，让我们直接寄送到家里。渐渐地，我们每年都会接到这样的电话，接着，客人的邻居们也开始向我们订柑橘。我的父母和这些顾客们真诚地来往，慢慢地顾客就多了。

我整理了一份这些顾客的名单，给名单上的280位顾客寄去了我们的柑橘价目表和一封信，没想到，竟然收到了300份订单，超过了名单上的数目。有些顾客要把柑橘当作年终礼物送给家人或亲戚，结果收礼的人也开始向我们订柑橘。就这样，顾客越来越多。

那时的我甚至还不知道“邮购”这个词。几年内，园里产的柑橘全部是由我们自己定价，并写信直接向客人介绍。我们通过这些方法进行直接销售。

接着，为了给通过柑橘结识的顾客们带去更多的快乐，我们在介绍柑橘的同时又介绍了橄榄制品。渐渐地，橄榄制品的订单也多了，销量也增长了。1997年6月，我们取得了企业法人资格。父亲说：“社长一开始还是你来当吧。”于是，站在农业生产法人井上诚耕园的新起点上，我们又再次出发了。

不忘初衷，珍惜经营诚耕园的意义

当时的年营业额是8000万日元左右。

不久，从城市里突然来了一些想从事农业、想种橄榄的人，陆陆续续来拜访我或是咨询我。其中有位女性下定决心要搬到小豆岛，亲手开垦田地。她说“想过与亲手种的橄榄树相伴的生活”。听完她的梦想，我不由得说：“那你就先搬到小豆岛，在我们家园子里干吧。”

虽然我的父母强烈反对，但她本人的愿望十分强烈，我最终接受了她。没多久，又来了一位男性，我也雇用了他。此后，随着园子规模的扩大，这样的年轻人越来越多。我刚接手时，园里只有家里三个人和一位兼职的阿姨。现在，我们已经拥有20名员工和兼职人员，年营业额达到2亿日元的规模。

来自岛内外的个性相异的人聚在一起工作，渐渐生出了一些不满，出现了不同的意见和想法。

“我想更自由地工作，想要属于自己的时间”“我想涨工资”“公司未来到底会怎样”“我们的工作有什么意义”等。我发现，每个人关于人生和工作的想法是不一样的。

大家虽然都是为了在农业工作中寻找价值才来的，但是从喧嚣的城市来到农村，以为能跟随四季变化的脚步悠闲地工作，却不想现实的工作既辛苦又枯燥乏味，只能过着听不到别人的赞扬也得不到人们感谢的日子。再加上公司的发展方针和目的又不明确，员工们每天只能做着眼前的工作，找不到工作的意义，渐渐开始害怕会丢失自己的梦想，结果便开始焦虑，甚至有人跟我吵了一架后辞职了。肩负着家业和对员工的责任的我，一心想着要好好地给员工们发工资，带着“多说无益，努力干活”的想法，不知不觉中变成了强迫员工工作的人。

尤其是想到岛外来的那些员工的心情，大家都是特意来到这个乡下小岛，有志于从事农业工作的人，因此我能理解他们想在农业工作中寻找各自的人生价值和工作意义的心情。但作为社长，我却不知道该做些什么，不知道怎样才能把自己的想法整理好传达给大家。

跟别人商量也总是没有任何启发，于是我越来越发愁，甚至晚上都无法入睡。

正当闷闷不乐时，我偶然进了一家书店，发现了稻盛塾长写的《活法》一书，读后有如醍醐灌顶。

书中记载了在京瓷公司成立之初，稻盛塾长对公司经营一窍不通，每天烦恼着怎样才能凝聚人心、怎样才能做到经营有方的事。还写了人活着的意义、工作的意义就是打磨自己的灵魂，以及从善意出发思考问题的重要性，做一个为他人着想的单纯善良的人，常怀利他之心、做利他之事的重要性。那是我第一次知道“利他行为”这个词以及它的意义。

我做的第一个“利他行为”是一件很小的事，也就是帮助一位女性实现她种植橄榄的梦想。公司的营业额上去了，员工也多了。这样一来，我忘记了当初想要利他的心情，觉得是自己保障了员工的生活，觉得自己很伟大，想一个人收获更多的金钱和名誉。我意识到自己的利己之心膨胀了。

同时，《活法》这本书使我回忆起了记忆深处的那些事情，对它们有了更深的理解。

那就是祖父为了实现地区繁荣，放弃家传的木工活从事农业的事，以及父亲继承祖父的志愿，守护着这个橄榄和柑橘产地的事。我渐渐重新理解了祖父和父亲的心愿。

这样一来，我自然而然地领悟到：要珍惜经营诚耕园的意义、不忘初衷。

这样一来，我自然而然地领悟到：要珍惜经营诚耕园的意义、不忘初衷。

我体会到，要不忘对人和自然的敬畏之心，不忘感恩之心，要怀着通过工作和自己的活法为社会和他人谋福利之心，多行善事。

第二天早上，我这样呼吁我的员工们："你们的社长是个普通人，你们也都是普通人。但是，只要我们团结一心，发挥各自的特长和技能，互帮互助、同心同力，就一定能做出不平凡的事。我们公司的创业理念是'通过农业实现地区繁荣'。我们要齐心协力，给这个小岛日渐衰退的农业注入活力。让我们生产出受更多人喜爱的作物和产品，通过这样出色的工作造福社会和他人，使我们的地区繁荣发展吧。这就是造福他人的利他行为，也是通过农业实践的利他行为。这一定同守护大家的梦想、价值和彼此的生活紧紧相连。"

起初，员工们觉得我像是突然变了一个人似的，不知所谓。但当我一遍又一遍地重复时，大家似乎都感染了我的热情，有人开始一早来到园里巡视农田，有人跟我说要认真学习种植橄榄和柑橘，公司的气氛慢慢地发生了变化。

学习并践行稻盛经营哲学的经营

从那以后，我自己也开始更深入地学习稻盛塾长的思想，觉得自己今后也必须实践通过工作造福他人的利他行为，努力学习成为一个出色的经营者。为此，我在一位常有来往的会计师事务所老师的介绍下，进入了盛和塾。

每天晚上，我都如饥似渴、一字不落地听着稻盛塾长的讲话录音。同时阅读杂志《盛和塾》，从塾长和各位前辈塾生的宝贵经验中，我从零开始不断学习作为经营者的觉悟、经营十二条、京瓷哲学、阿米巴经营模式等。

每天晚上，我都如饥似渴、一字不落地听着稻盛塾长的讲话录音。同时阅读杂志《盛和塾》，从塾长和各位前辈塾生的宝贵经验中，我从零开始不断学习作为经营者的觉悟、经营十二条、京瓷哲学、阿米巴经营模式等。我还激励自己制定企业方针和理念，以不亚于任何人的努力守护员工的生活，使我们的社会和地区越来越好。

每天工作结束的时候，我都要翻一遍“京瓷哲学”的目录，将当天发生的事情跟京瓷哲学里的条目进行对照，反省自身。从那以来，发生了很多感恩的事情。请允许我举几个例子。

有几种产品给我们公司的营业额带来了飞跃式的增长，其中一种是“精华橄榄油”（见图5-1）。这个产品开发完，制定价格的时候，我想到了京瓷哲学里的一句话：“定价即经营。”



井上氏1

图5-1　精华橄榄油

塾长曾说，努力做出的产品绝不能草率定价，必须慎重考虑社会形势、商品价格、市场需求等情况，找到一个对顾客、对公司都有利的最优点。因此我做了充分的调查，最后设定了一个远远高于最初设想的价格。

尽管有员工说我太莽撞，但我想到了产品能带给顾客的价值，便怀着一个橄榄种植户对未来的梦想，一边祈祷、一边开始了精华橄榄油的销售。

这个产品十分幸运地受到了顾客们的喜爱，给公司带来了良好的客源，同时，又保证了收益，以及下一个产品的开发资金。我们投入

优质的原材料，陆续开发出高质量的新产品，还挤出了一点广告费。更可喜的是，所有员工都得到了加薪。这都是因为我们信奉并实践了“定价即经营”这句话。

另外一个热销的产品是“伊予柑橄榄油”（见图5-2）。这是一种叫作伊予柑的柑橘和橄榄混合制成的产品。除了增加收益以外，开发的另一个动机是出于想帮助其他柑橘种植户的“利他”的想法。



图5-2　伊予柑橄榄油

柑橘市场形势依然严峻，农户们的经营依然困难。由于市场需求小，辛辛苦苦培育大的伊予柑树面临着被砍伐的结果。看到这样的情况，我开始想：“我能做点什么呢。”于是，我请国家的机构协助研究，最后有效地利用废弃的伊予柑果实，成功开发出了产品。

现在，我们已经利用伊予柑开发出了多种产品，大大地提高了营业额。“从善意出发，必将走向成功”，我深刻体会到了这句话的含义。

近来，我意识到，受小豆岛地形所限，以及只在国内扩大农田规模所承受的自然灾害风险的影响，还有农作物不能马上增产的特性使然，如果不采取措施的话，将很难稳定地给顾客们提供橄榄。因此，抱着与国外的橄榄种植户合作，提高公司开发的橄榄油产量的想法，我毅然去了小豆岛橄榄的原产地——西班牙。

稻盛塾长年轻时，曾在语言不通的情况下远渡美国，开拓销路，设立工厂，尝尽了辛酸。这些故事激励我带着不安来到西班牙，寻找同我们有共同抱负的橄榄种植户。一开始，我被他们庞大的规模吓住了，有点退缩。但我想起了“哲学是世界通用的”这句话，以及稻盛塾长说的“傲视一切”和“身为日本人的骄傲”。我努力向西班牙的橄榄种植户传达自己想要发展橄榄制品的心愿，从“利他之心”“让对方获利”的角度出发，几乎接受了对方提出的所有条件，尤其是价格方面。因此，谈判得以顺利进行。

现在，我们在西班牙也种植了橄榄树，并加工受日本人喜爱的优质橄榄油（见图5-3），向日本的顾客们介绍我们的产品，日益受到了顾客的好评。



图5-3　橄榄油产品

同时，随着这几项新事业的发展，我们的营业额达到了38亿日元，公司的员工及兼职人数达到了126人。各产品占营业额的比重分别为柑橘类制品约5%，橄榄加工制品约95%。食品和化妆品等各类产品的99%都是通过邮购直接销售给顾客的。

一直以来，我向员工们强调要重视公司方针和工作方法时，总会把京瓷哲学作为说话的模本。

一直以来，我向员工们强调要重视公司方针和工作方法时，总会把京瓷哲学作为说话的模本。

两年前开始，我每周都会和公司里的干部一起举办实践性京瓷哲学学习会。现在，京瓷哲学已经开始渗透到整个公司。由于公司的发展道路明确了，员工们也开始发现自己的工作价值，主动寻找工作，主动思考和行动。一些从来没有领导经验的人，在指导没经验的员工时，慢慢地也会依照京瓷哲学进行合理的指导。每天我都能更深刻地感受到京瓷哲学的重要性。

明确公司的使命和目标

最后，我想跟大家谈谈我们公司的使命和目标。

我总是跟员工们说，小豆岛这个小岛就是在全球背景下的日本的缩略图。少子、老龄化、环境问题、各种产业呈衰退倾向等，问题层出不穷。其中衰退倾向最严重的是农业。

先人们开垦的田地被我们荒废了，过去恬静的风景也变了样。虽然最近橄榄大受欢迎，种橄榄的人也越来越多，但不可否认的是，我们缺少年轻的继承者。

旅游业也在不断衰退。我还小的时候，在电影《二十四只眼睛》的影响之下，小豆岛成了旅游胜地。我们能打开橄榄和柑橘的销路也

全靠岛上的游客。为了使小岛恢复活力，旅游业的复兴被寄予极大的期望。

由此我想到，在振兴小豆岛旅游业的过程中，农民们不就可以发挥自己的力量吗？不，应该说农民们必须发挥自己的力量，让荒废的田地复苏，种上橄榄或柑橘等树木，用心培育它们长大。对小豆岛的居民和游客们来说，精心管理的美丽田地也成了一道赏心悦目的风景。

我衷心希望，我们在与岛上的众多游客分享大自然赠予我们的农作物，共同体会大自然的可贵之处的同时，也能向大家宣传农业是多么的了不起、多么的重要。

种植属于第一产业，加工属于第二产业，销售服务属于第三产业。我们把综合这三个产业的新型农业经营模式称为第六产业，我们的目标就是成为一个出色的第六产业模范。因此，我们需要很多优秀的人才。

我希望与我一起工作的同伴们也能通过实践去学习经营之道。我希望创造一个能促使农业经营或农业顾问等各方面人才成长的企业环境。

因此，我将继续在盛和塾进行学习，提高心性，并对照京瓷哲学和我自身的行为与公司经营，与同伴们分享我的所学。我希望能建立

一个阿米巴模式的分部门管理体系，打造一个全员参与经营的企业。

身为社长，我将不忘利他之心，继续通过与员工们同心协力，造福顾客，给我们的地区带来活力，实现在座所有人的物质、精神两方面的幸福。

同时，我将继续不懈努力，使我们的公司成为小豆岛农业乃至日本农业的模范，努力成为农业生产法人，为振兴农村、振兴日本贡献微薄之力。

塾长点评

持续的改善改良就能实现优秀的经营

您的发表太精彩了。今天有4300名塾生汇聚一堂，刚才井上先生所讲的经营体验，我觉得非常值得大家学习参考。井上先生讲述的，是在濑户内海一个小小的小豆岛上生产柑橘和橄榄，及其延展的食品加工、化妆品加工产品等，并通过邮购向全国销售的经营故事。

方才您也讲了，您2007年加入盛和塾的时候，销售额接近7亿日元，利润刚好在1成左右。可如今到了2013年，离2007年不过仅仅6年时间，现在的销售额达到近40亿日元，而且经常利润达到5亿日元，也就是说，利润率超过了10%。

小豆岛，那不过是一个小小的、浮在濑户内海的小岛。那里大概平整的土地非常稀少，多是一层层的梯田或者斜坡地。您说从您的爷爷辈、父亲辈开始种植柑橘类作物，从父亲那辈才开始考虑尝试种植橄榄，于是开始了橄榄栽培的事业。

土地狭小，而且地方很偏僻，因《二十四只眼睛》而闻名的小豆岛也算是一个观光的景点。这个小岛简直是日本在世界中的缩影，同样小而没有资源。在这样的境况下，您的爷爷和父亲世代栽培柑橘和橄榄，从事着非常小型的农场生意。而如今井上先生谈到，自己身为

三兄弟中最小的弟弟，因为哥哥们已经找到了不同的工作，所以打算自己接父亲的班，回到乡下，继承了这样小而零散的家庭事业。

如果这是事实，那么，大概是因为您的爷爷、父亲经营的时代，柑橘和橄榄的栽培事业就没有大的发展，而哥哥们都在从事别的工作，所以您觉得只有回到乡下的自己能继承家里的农作事业。在这样一无所有的狭小的小豆岛上，而且靠父子兵经营农业，大概从一开始就没有人会认为有发展，可井上先生却拼命努力，不断地下苦功钻研创新。

我认为最了不起的是，没有资源、没有技术，什么都没有的境况下您所做的努力。以栽培柑橘类作物、种植橄榄，并直接销售的这种传统的经营方法为方针，在大量种植各种柑橘类作物的名产地和歌山、爱媛面前，小豆岛生产的柑橘优势真的相当弱小，没有什么市场前景。在这样的逆境下，您选择了邮购业务。这是您从父亲让前来小豆岛巡回礼佛的客人们品尝柑橘之事得到的启发，以一纸“请分给我一些美味的柑橘”的书信为起点，开始了邮购业务。

就是说，如果把产品批发到蔬菜批发中心，在那里竞价出售，弱小的小豆岛所生产的柑橘，即使在丰收的时候，也会被迫贱价出售，无法卖出好价钱。所以您决定自己直接销售，也就是您决定亲手销售自己在农地里辛苦栽培的产品。我们通常以为，农地里种植的东西就要由农协收购，再由农协卖到都市的批发中心，这是理所当然的。可

是，您觉得那样做无法体现自己种植的产品的价值，于是决定自己直接销售。

这也归功于您父亲偶然因为利他之心，让前来巡回礼佛的客人品尝柑橘。他们回家后，纷纷来信要求购买美味的柑橘。利用这个机会，您走上了邮购业务的道路。您一边务农，一边从事邮购业务，着手进行销售。与此同时，您也并非直接销售农产品，而是决定对其进行加工。于是您加工柑橘，甚至加工橄榄，加工生产以橄榄油为核心的化妆品，也就是自己选择了提升附加价值的业务方向。

正好有很多人想务农，大家想在大自然的怀抱里悠闲地从事农事活动，于是纷纷提出希望来小豆岛工作。可当他们开始从事务农的工作后，才发现梦想和现实之间的距离。现实的农业生产是非常艰难辛苦的工作，于是他们开始抱怨、不满。而您拼命地说服这些人，把农业生产坚持下来。

在那个小小的小豆岛上从事农业生产，将种植的农作物高度加工，独立开拓出销售渠道，8年前，正好是2005年，销售额仅为2亿日元，经常利润为1500万日元。正当此时，井上先生读了我的《活法》，深受触动。您将8年前销售额不过2亿日元的农产事业发展为今天38亿～40亿日元的规模，我认为您有优秀的才能。而且您接连不断地努力，使明天比今天好，后天比明天好。也就是不管自己处于多么弱小的地位，在什么都缺乏的情况下种植柑橘和橄榄；也不管从世界

的视角看来，小豆岛种植的橄榄真的不过是小之又小的栽培事业，您并不因此而悲观，而是想方设法努力钻研创新。通过不断地重复创新，成为如此出色的、销售规模达40亿日元、接近50亿日元的小豆岛农产企业，连利润率也达到了10%以上。

听了您的发言，我觉得您真的太出色了。现在日本正准备参加TPP，世界的大规模农业令日本备感威胁。可是井上先生的活法，我觉得真的非常值得所有日本农产企业、农家学习。同时，无论哪个行业、什么事业，即使遇到再多的障碍和逆境，也能取得如此出色的成果。这要求我们不能只是维持目前的工作，而是应不断地重复钻研创新，持续不断地用功，明天比今天进步，后天比明天进步。今天井上先生告诉我们一个道理：无论是销售还是制造，只要用尽一切办法进行改善改良，就能够实现优秀的经营。真的非常感谢，您真的很优秀，谢谢！

活在塾长的时代

南部邦男　盛和塾（京都）

株式会社NABEL董事会会长

今天能有机会在盛和塾世界大会这个光荣隆重的舞台上发表经营感受，我充满感恩，感谢稻盛塾长！感谢大家！

1970年前后，20岁出头的我全身心投入在学生运动、劳动者运动中，也是在那个时候，我了解了稻盛塾长的经历，并决心成为一个经营者。后来我小有成就，又遭受挫折，也因此，真正懂得了塾长的教诲和人生的意义。从那以后，我同员工们团结一致经营公司，直至今日。下面请允许我同大家一同分享我的经历。

大家都知道鸡蛋吧。日本是世界上最喜欢吃鸡蛋的国家之一，也是唯一一个生吃鸡蛋的国家。一个鸡蛋的价格在1955年左右是12～13日元，现在也没有多大变化，实在令人吃惊。日本的鸡蛋90%都是国产的，但是，蛋鸡与饲料大多依靠进口。大规模的鸡舍系统也很难见到国内制造商的身影。只有鸡蛋分选包装机器是我公司生产的，也就是日本产的，这就是业界现状。也就是说，日本人最爱吃的鸡蛋的贸易逆差十分严重。

占据全世界分选包装机器市场份额第一位的是4年前合并而成的欧美联合的荷兰资本，第二位则是我的公司。这就是我的公司所处的行业概况。

我艰苦的学生时代

1964年，我16岁，家里在镇上开的电器店破产了，全家落得几乎要逃出去躲债。在恩师和周围朋友的经济援助下，我一边读高中，一边为了重振家业在电器店里干活，还兼做家教。我将破产作为创业的起点。

就这样一边读书一边挣着家人的生活费，终于在高三的冬天因为过度劳累得了十二指肠溃疡，并引发了失血性贫血，住进了医院。后来血是止住了，但也因为极度贫血，得了再生障碍性贫血，情况十分危险。听说再生障碍性贫血是不治之症，而我是因为连输了几日同学们献的血，偶然恢复了造血功能，才捡回了一条命。那一年，我18岁。

躺在病床上的时候，我想起了安妮·弗兰克的话："如果上天让我多活一点时间，我将为世界和人类而活。"就是"I shall work in the world and for mankind"这句话。我想，上天是为此才让我重返人间的。

高三的三个学期，我一天都没去过学校，也没参加毕业典礼。毕业后，我帮着父亲做电气自动控制方面的承包工作。当时我工作完全是为了糊口，尽管工作很拼命，但是我完全没想过经商。在我的青年时代，也就是学生运动频繁的1960～1970年，我开始认真思考人的一生应该做些什么事情。那时候街头每天都上演着反对《日美安保条约》的游行。接受战后教育的我对经营者有一个根深蒂固的印象：经营者都是坏人，是剥削劳动者的大恶人。

一步步踏入经营者的行列

我并不满足于仅仅为了糊口而工作，我想学习，于是上了立命馆大学的夜校，白天做着电气控制方面的工作，晚上就去学校。我不怎么去上课，就成天和同学们讨论资本主义、社会主义，还参加游行。1969年，学生们占领了东京大学的安田讲堂，要求改变大学的腐朽体制，也就是所谓的安田讲堂事件。

生活在这样的时代氛围下，经营者给人的印象仿佛“恶魔的亲戚”，我完全没想过要成为经营者，我的梦想是成为老师或作家。

虽然我毫无悬念地在教师录取考试中落第了，可日子还得过下去，我可不能当无业游民。于是，趁着毕业，我不再在自家的车库里干活了，而是在京都市内租了一家200平方米左右的小工厂。在形式上，我开始接近于真正的经营者了。

白天的电气控制方面的工作差不多走上正轨，我叫了两个弟弟和弟弟的朋友来帮忙，一共是7个人。但我仍然觉得：“成为经营者绝不是我的人生目标！”

不久，有人向我提出：“日本还没有国产的鸡蛋分选包装机，你们来做一个吧。”于是，我白天干着电气控制的活，挣生活费，晚上就研究制造前所未有的国产鸡蛋分选包装机。我一个门外汉看了日本当时仅有的几台从荷兰、美国进口的机器，有样学样做出来的自动鸡蛋分选包装机，简直就是一个鸡蛋破坏装置。

大家都知道，稻盛塾长在1959年创办了京瓷公司（见图5-4）。



图5-4　1959年，京瓷创业

1971年，京瓷在大阪证交所上市（见图5-5）。那时，一些当地京都人把京瓷戏称为“狂徒陶瓷”（同“京瓷”谐音，见图5-6）。

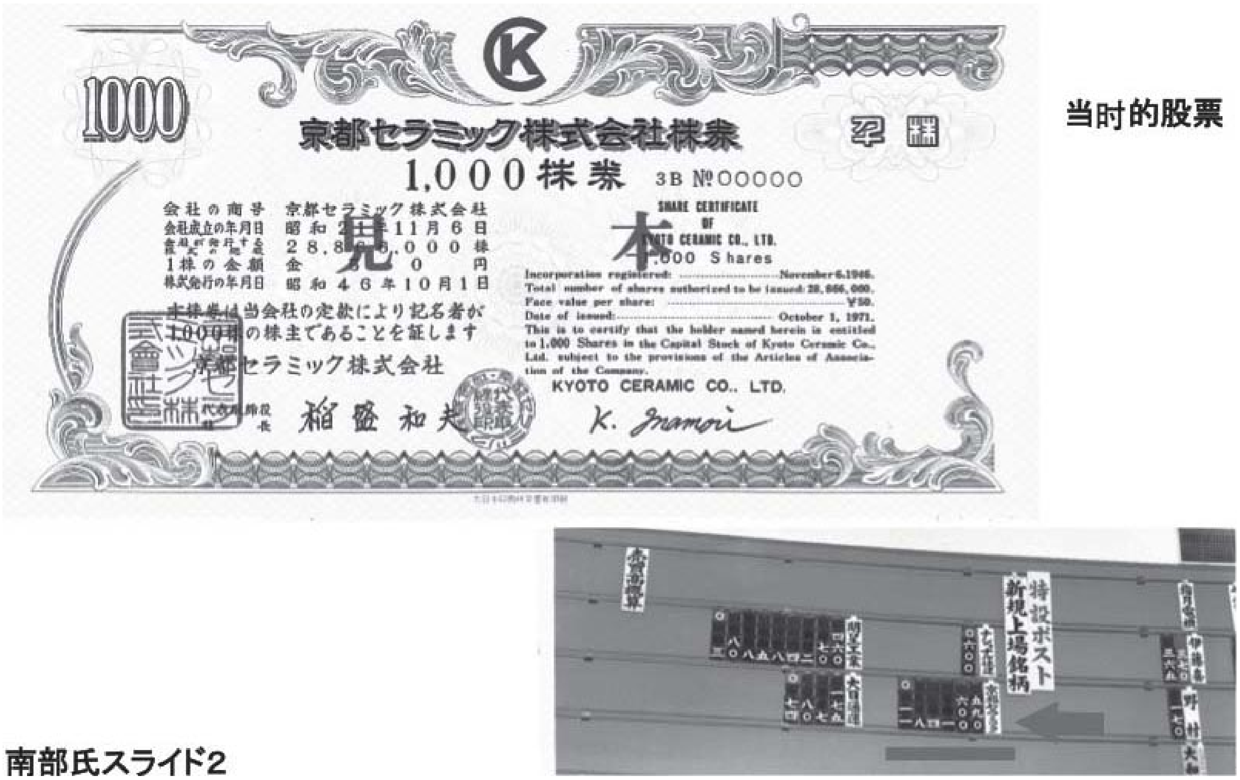


图5-5　1971年，京瓷在大阪证交所上市

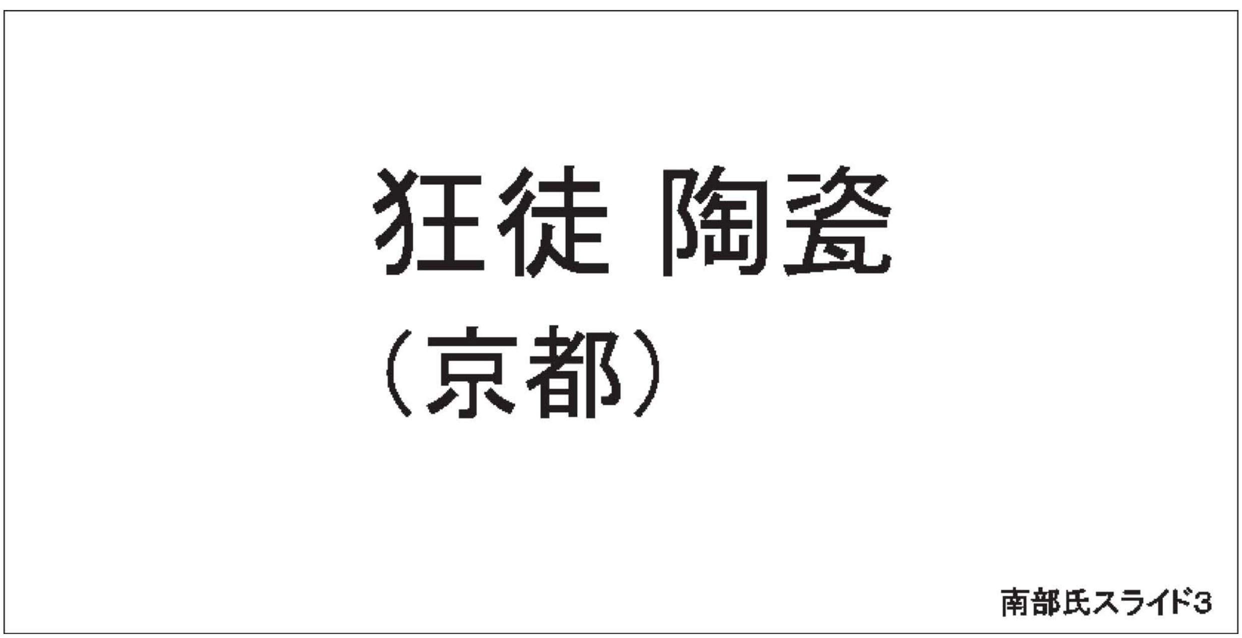


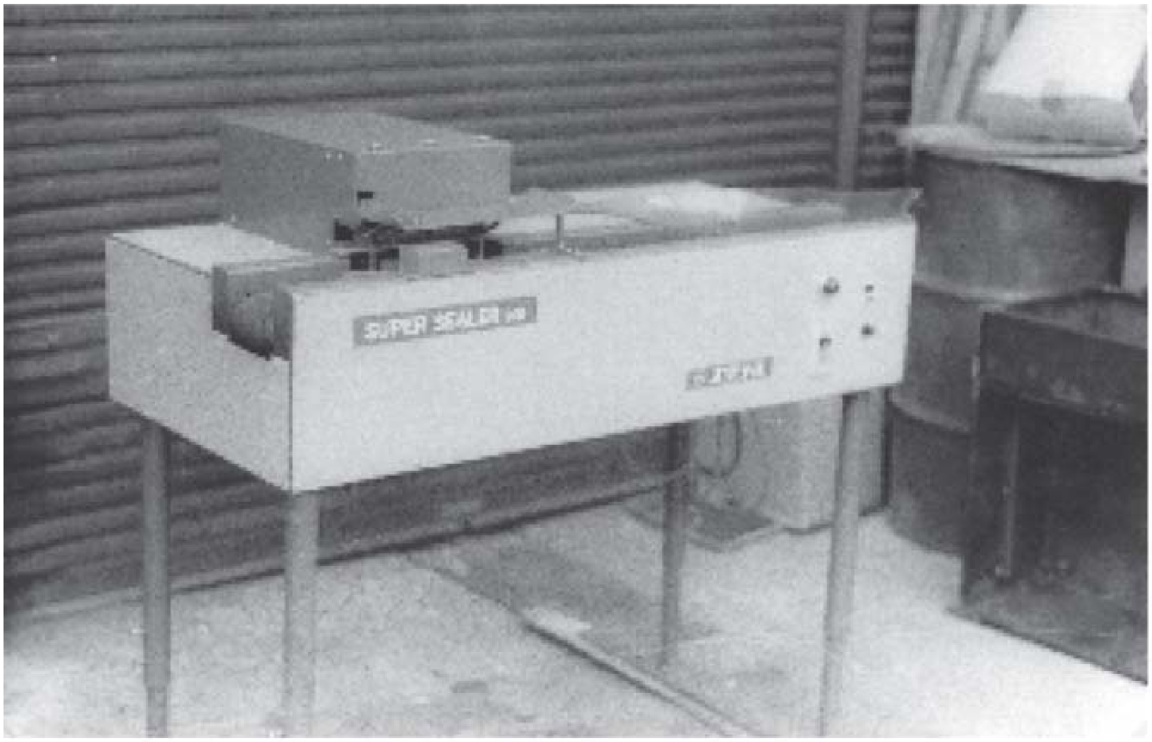
图5-6　狂徒陶瓷

这是一家三更半夜还亮着灯的公司，他们好像着了魔一样地在工作。而“狂徒陶瓷”并不是个带着善意的称呼。

然而，看到有关“狂徒陶瓷”的报道，我却深受触动。我开始想象、憧憬一个团体以领导者为中心认真工作的场景。从那时起，我开始期盼有一天能见到稻盛和夫先生，不是在电视上，也不是在照片上，而是亲耳听到他的声音。

通过媒体，我了解了成立于西之京原町的京瓷公司的发展故事，受到鼓舞，我没有因为一次失败就放弃鸡蛋分选包装机的研发。虽然包装机研发失败了，为改变用订书机固定鸡蛋包装的方法，我又开始挑战通过超声波加热黏合包装的超声波封口机，终于在1975年开发成功。图5-7是当时完成的超声波封口机。

那一年，我跟夜校的同学结婚了。虽然原定3月结婚，但是妻子得了抑郁症，就推迟了一个月。之后，妻子又住院3次。但现在，她已恢复健康，还能参加马拉松赛跑。



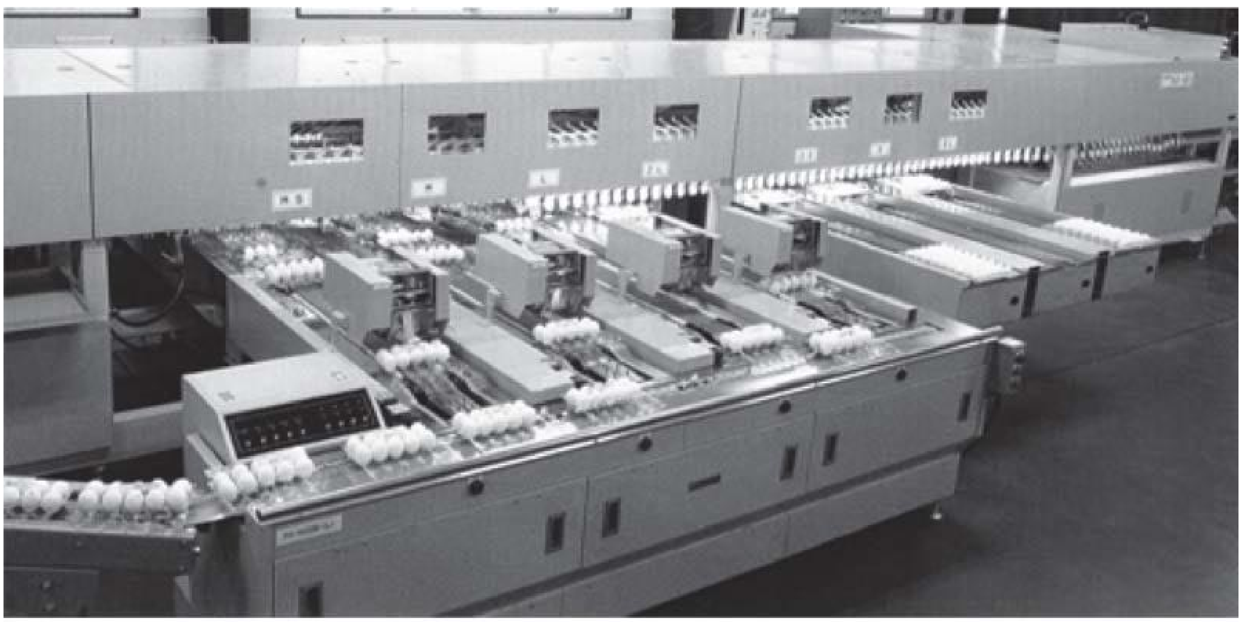
南部氏スライド4

图5-7　1975年，封口机US-200

我的再生障碍性贫血好了以后，十二指肠溃疡又复发了。我一边忍受着出血一边工作，终于在结婚3年后，30岁的时候病情恶化，做了开腹手术。预计1个多小时的手术做了4个多小时。因为我的胃破了，引起了腹膜炎。后来我才听说，当时我的情况非常危险。

给我动手术的主治医生对担忧未来的我说：“手术非常成功，衷心希望您活跃在社会上。所以，请好好加油吧。”这句话我铭记至今。

我们开发的超声波封口机销路很好。因为没有竞争产品，所以售价超出了我的预想。这正是塾长说的“定价即经营”。当时的我还不知道这句话，所以定价都是看客户的脸色。利用获得的利润，我再次挑战曾经研发失败的鸡蛋分选包装机，终于在1979年开发出了日本第一台自动鸡蛋分选包装机（见图5-8），图5-9是试运行成功时的纪念照片。这张照片里没有我，因为我是摄影者。怎么样？大家的表情都很不错吧。



南部氏スライド6

图5-8　1979年，AX-80每小时分选包装2万枚鸡蛋



南部氏スライド5

图5-9　日本第一台自动鸡蛋分选包装机试运行成功纪念

这就是自动鸡蛋分选包装装置国产1号机。

机器的销路很好。1982年，我们又在京都市南区，距离现在的京瓷总部大约1千米的地方，租了一个520平方米大小的工厂。

盛和塾之后的改变

第二年，也就是1983年，盛和塾成立了。我通过报纸知道了这件事，可是当时我并没有同当地的企业家交流，也不知道加入的方法。

不过我已经下定决心，总有一天要加入盛和塾。为了成为有资格加入盛和塾的公司，我要不懈努力。

那时，我阅读了加藤胜美写的《一个少年的梦》，书中记载了稻盛社长的生平和京瓷的发展历程，它让我不再认为经营者就是“恶魔的亲戚”，让我看到了稻盛社长领导下的真实的京瓷企业。

例如，1959年京瓷成立的誓词：“我们不是为了个人的利益和欲望而结盟。我们虽然无能，但我们愿意团结在一起，为世界和人类做贡献。我们志同道合，在此舐血为盟。”当员工要求公司保障工资和奖金时，稻盛社长同员工们进行了长达三天三夜的对话等。

我从心底感到：“有的经营者可以以生命守护全体员工的生活，为他们祈福，可以每天实践‘为世界和人类做贡献’这句话。这不就是我的人生目标吗？我要作为一个经营者来面对人生。”

首批国产自动鸡蛋分选包装机畅销国内。这时，我被授权国内一家公司生产机器的美国生产商提起了侵犯专利权的诉讼。

还沉浸在机器畅销的喜悦中的我十分震惊，心想：“这下要完蛋了……”诉讼状上写的损失赔偿甚至超过了当时一年的营业额。

官司打了四年，最终由我们支付数千万日元的“和解金”，算是和解了。实际上，我们相当于败诉了。这起专利纠纷为今天的公司带

来了巨大的影响，可以说创造了我们今天的公司。现在，我甚至想感谢当时告我们的美国公司。

自动鸡蛋分选包装机的销量没有受到专利纠纷的影响，依然畅销。但是，1989年，销售我公司产品的经销公司出现了资金周转困难。原本我们的产品都是通过这些了解行业的人创办的公司销售的。借此机会，我们并购了经销公司，形成了现在的生产销售一体化的NABEL公司。

两年后，在京都联系人的邀请下，我加入了京都盛和塾，终于能见到一直崇拜的稻盛塾长了！终于能见到传说中的稻盛先生了！我的愿望实现了。

但是，好景不长，就在那个时候，原经销公司的负责人，合并后仍负责营业的核心人物——营业担当董事和营业部部长双双辞职，去了竞争对手的公司。两人的辞职，加上两年前收购经销公司产生的财务赤字，使得公司的资金周转变得十分困难。当时住院的我72岁的父亲，也是公司当时的会长，也在那个时候离开了人世。

虽然失去了支撑营业的核心人物，但在留下来的员工的努力，以及周围朋友们的支持下，公司最后渡过了难关。我想，正是这段困难时期磨炼了公司。

1991年，我和两个弟弟所有的土地和房产都做了金融机构的担保，再也借不到更多的钱了。这时，现在的社长（我弟弟的同学），把自己父亲名下的私人土地拿去做了担保，又借到一笔钱。我过去做电气控制时候的客户公司也借给了我们几千万日元。当地一家大企业也用数千万日元买下了我们的专利使用权。已经过去20多年了，它们一次也没有行使专利实施权。

此外，一家大牌养鸡场向我们下了订单，为旗下30个分场的养鸡场提供机器，并告知我们“本周内支付预付款”。

当时的业界觉得我们不多久就会破产，而我的客户却全然不顾这些。我至今仍记得他们的话语。时至今日，我仍能回想起当时的恐惧。

在这样困难的时间里，塾长的一句话始终陪伴着我。我想，正是这句话给了我直面困难的勇气。

那是在京都宝之池王子酒店里举行的全国大会上，塾长说了一句：“绝不放弃。”一瞬间，我觉得周围的一切都消失了，只有“绝不放弃”这句话持久有力地回荡在我耳边……而我的眼里也只有站在演讲台上的塾长。我觉得，这句话就是为我而说的！那个瞬间我想：“这点小事算什么……有什么好发愁的，只要绝不放弃，坚持住就好了。”

“绝不放弃，相信自己，相信上天一定不会抛弃我们！绝不放弃，尽人事知天命。”这就是我们公司现在的社训。

“绝不放弃，相信自己，相信上天一定不会抛弃我们！绝不放弃，尽人事知天命。”这就是我们公司现在的社训。为了以防万一，我甚至多次确认自己的人寿保险赔偿金金额。

只要我们不放弃就会克服困难。工厂又恢复到了当初租赁200平方米厂房时的几乎全年不停工的状态。当时的困境一定是自己在不知不觉中产生了松懈和大意。曾经我的热情燃烧到弟弟结婚的前一天晚上还在工作，而有段时间，我却渐渐忘记了这种热情，对此我深刻反省。还有我的员工们，因为我的疏忽大意导致公司经营困难，他们却一直陪在我身边，一起为了走出困境而奋斗，我一定要用生命来守护他们的生活。我终于深切地体会到了塾长说的“追求全体员工的物质、精神两方面幸福”和“在相扑竞技土俵[1]正中央进行角逐”的意义。

参考京瓷的阿米巴经营模式，我们公司每月都会向全体员工公布营业额、进货额、费用等。公布各部门的单位时间附加价值（见图5-10），也是从走出这次困境后开始的。

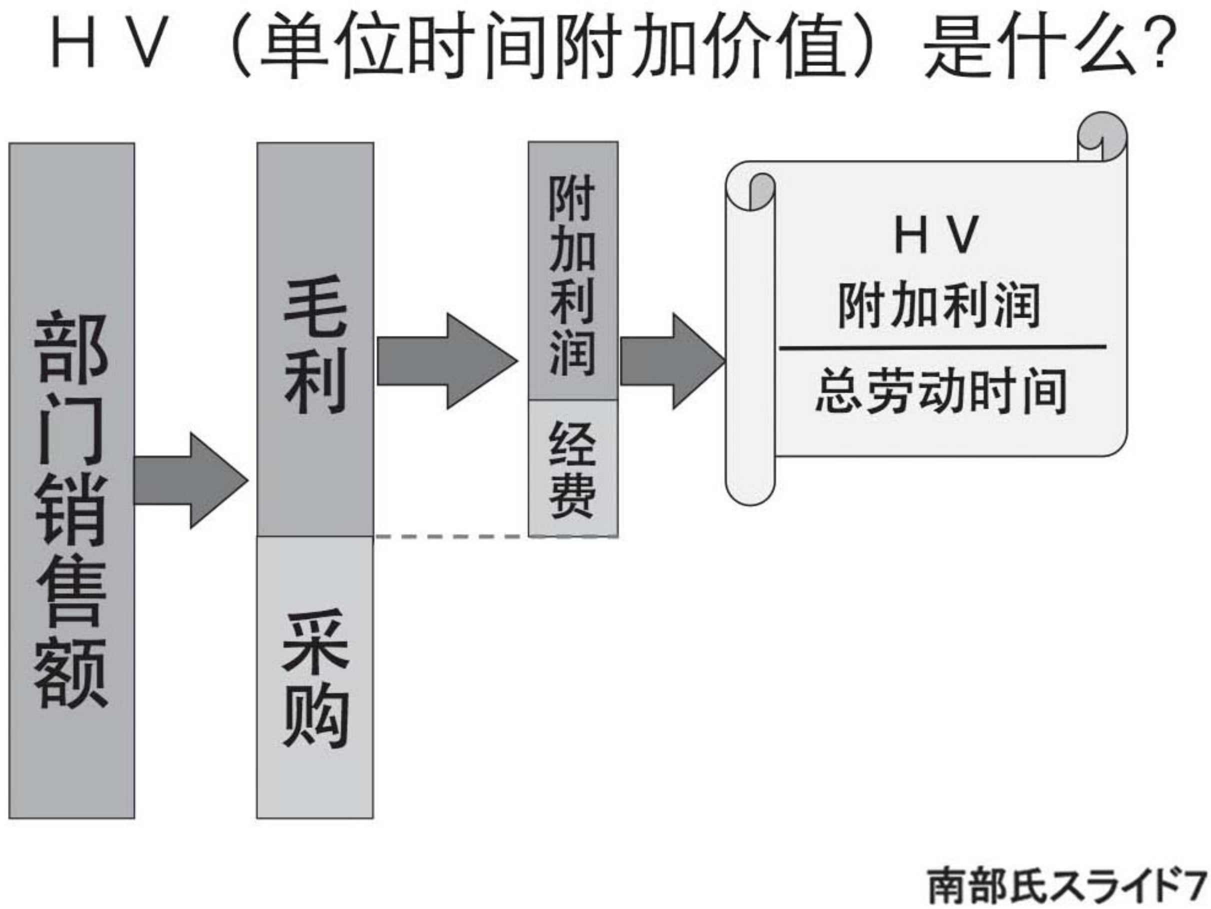


图5-10　HV（单位时间附加价值）的定义

单位时间附加价值的算法是：先从部门的销售额中减去进货额，算出“毛利”，再减去部门经费算出附加利润，最后除以总劳动时间，得出单位时间附加价值，我们把它叫作“hour value”，简称HV。我们是根据这个HV值来发放决算奖金的。决算奖金是跟业绩挂钩的，但我尽量保证相当于5个月工资的奖金。

根据过去的经历，我们又设立了以下的方针和理念（见图5-11）。

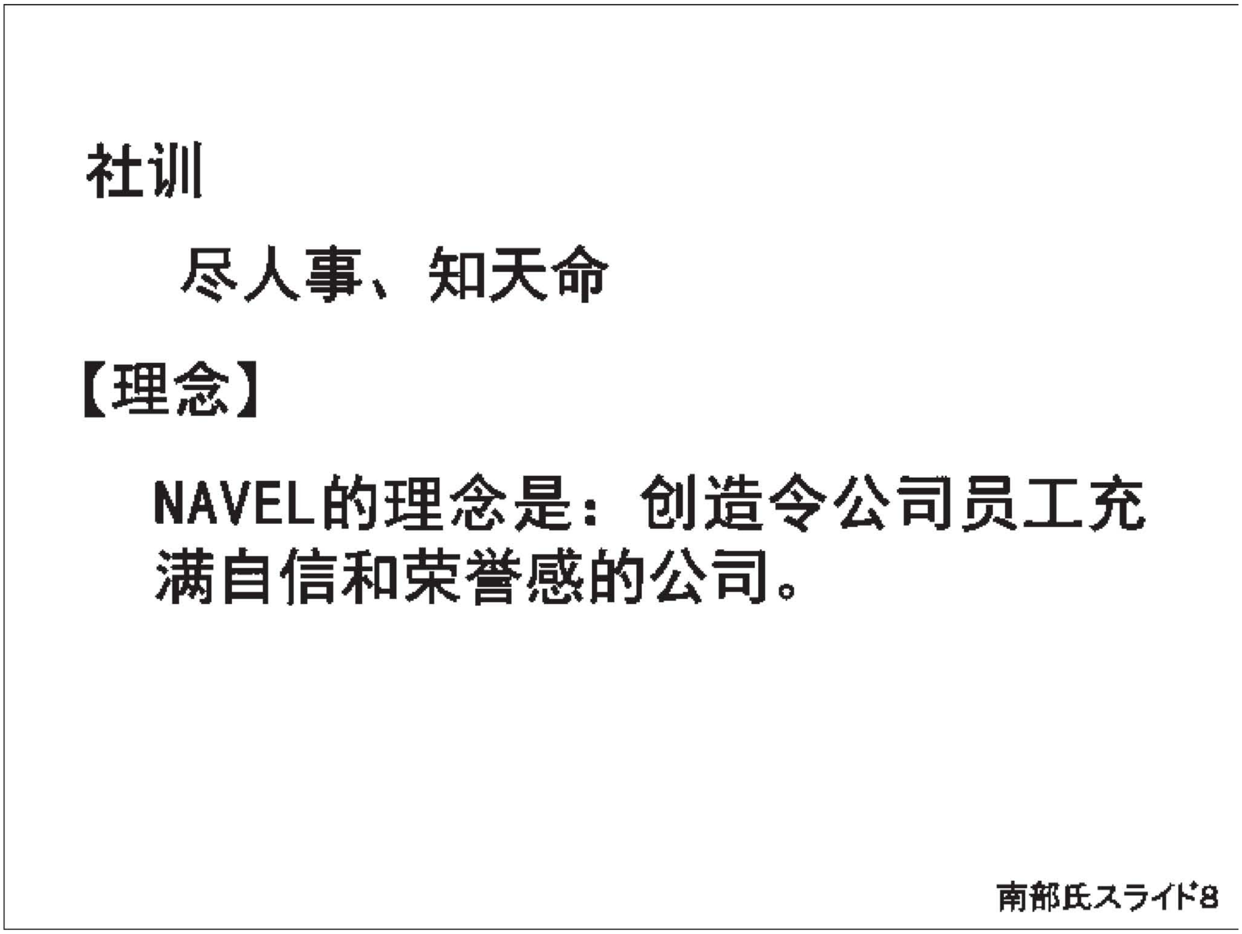


图5-11　我们的社训和理念

我们的社训是“尽人事、知天命”。我18岁的时候下决心要“为了世界和人类而劳动”。因此，我把我的工作当作是上天赋予的使命，尽我所有的力量去完成。想到安妮·弗兰克，我便把这句话定为公司的方针。

我们的理念是“创造令公司员工充满自信和荣誉感的公司”。这个理念与京瓷成立时的誓言以及稻盛社长与员工们长达三天三夜的谈话一脉相承，也是我希望给员工们带来幸福的真实心声。

1988年，我们开发出了裂缝蛋自动检查装置，从研发开始到成功，历时11年。以此为契机，我们的国内市场占有率逐步上升，现在，我们几乎独占了日本的裂缝蛋自动检查装置市场。

1999年，公司位于长冈京市，占地约4000平方米的总部竣工了。

搬到长冈京市的时候，我们大家下定决心：“总有一天会回到京都市，回到京瓷的附近。”

9年后的2008年，公司位于京都市南区，在京瓷往北1.5公里，占地约4600平方米的新总部终于竣工了。并不是说在京瓷的附近就有什么好处，而是我们不想忘记“狂徒陶瓷”的那种热情。

在经历过与美国公司的专利纷争后，公司开始在经营过程中重视专利。现在，我们申请的专利数达到了430多项，已登记的专利有100多项。公司生产的设备远销海内外49个国家。

然后，就像“翱翔世界的鹤丸”的日本航空公司一样，我们在发展一帆风顺的时候疏忽大意了，“总觉得是自己在经济高速成长的时期，支撑起日本企业的自信和自满……”看到这则报道，我不由想起“过去真是受了那只红鹤（日本航空公司的标志）不少的照顾”，也想起了我们公司1991年的那场危机。

塾长曾说：“如果日本航空公司倒下了，日本的经济将受到巨大的影响。”于是，他不顾自己年事已高，不顾自身的繁忙，不顾周围人的反对，毅然站到了重振日本航空公司的第一线。而我却在想：“日本航空公司破产是咎由自取。”我为自己的气量狭小感到惭愧。看到塾长的行为，想到塾长的心情，我也下定决心：“为了所有员工，为了日本，我们NABEL也要更加努力。我自己也要在人格上更加向塾长靠近。”

日本航空公司后来起死回生的事想必大家都有所了解。我又一次体会到，原来这就是领导者用生命在做事的样子。

我们公司没有经历过破产，能够一直走到今天，要感谢塾长的话、周围朋友的支援、全体员工的努力，以及我可爱的家人的支持，感谢降临在我身上的无数好运。一想到如果我没有生在这个稻盛塾长所在的年代，如果没有听到过他的教诲……不禁有些后怕。

我们公司的口号是“让NABEL的机器包装全世界的鸡蛋”。今后，我们将继续相信天命，凭借不屈不挠的精神，赌上一个日本企业的骄傲，向着世界第一迈进。

稻盛塾长，感谢您在这个时代给予我们灵魂深处的指引。与其说您引导我们经营，不如说您教诲了我们人生的真正意义。感恩之心，无以言表，唯有感谢！

最后，我期待在座的各位盛和塾同门一如既往地给我指教，以相互促进、相互鼓励，共同提高心性。

谢谢大家倾听！

[1] 相扑竞技场地。

塾长点评

好的技术应该应用于各种领域

南部先生，谢谢您精彩的分享。听到您从高中到大学，尤其是在立命馆大学上夜校的经历，令我回想起20世纪60年代的社会氛围。在您十几岁的时候，您对学生运动、工人运动非常感兴趣，对经营者有“剥削劳动者的大恶人”的印象，并下定决心无论如何将来也不当经营者。

确实在这个时代，也就是南部先生从高中升大学的时候，日本共产党的蜷川先生当选了京都府知事。他在京都府作为知事从政十几年，因此京都府政界清一色都是日本共产党。也因此日本教职员工会（下称日教工会）非常强势，学校教育中也宣扬资本主义都是罪恶的思想。正是在这样的风口浪尖，我在京都创立了京瓷，开始经营公司。

在我正着手开始“经营”时，大约有20名高中应届毕业的新员工闹事，他们逼迫公司，要求公司向他们提供未来工资和奖金的保障。在小学、中学、高中和日教工会的教育当中，灌输经营者是剥削劳动者的、无恶不作的大坏人的思想，致使公司雇用的高中毕业生们集体闹事。其中一人的父亲是京都西阵人，担任日本共产党西阵分部的干

部，他的儿子进了我们公司。因此，在公司成立的那一刻起，我就遭遇了学生运动。

在我看来，这件事是一件非常幸运的事。正因为这件事，我才会废寝忘食地思考，如何令这些顽固地认为经营者是恶人的员工留在公司，跟我一起为工作携手奋进。也许在其他城市不需要经历这种痛苦，可是在京都这片土地上就需要面对这样的事情。为了让这些顽固的、先入为主地认为经营者是恶人的员工心甘情愿地跟随我，我觉得自己先要提升人格，成为连这些员工都信任的人，否则就谈不上公司的经营，为此我付出了巨大的努力。而这件事也直接促使了京瓷之后的发展。

就是说，公司刚刚成立，我就受到了种种严峻的考验。正如南部先生刚才所说，当时您也受到了京都这种社会环境的影响。在这样的环境下，南部先生也曾经认为“经营者是最令人厌恶的人”，可一方面您继承父亲的事业，在电器店破产后，多次患上不得了的疾病，之后又开始拼命努力，帮助父亲承包自动控制的电器相关业务。

在这种情形下，南部先生拼命努力，以出色的自动控制产品为起点，利用自动化技术，开发了自动鸡蛋分选包装机。当然，一开始失败了一次，但是您并未放弃，继续拼命努力，最后获得了成功。

京瓷在创业以来，就像刚才您说的一样，全体员工都像发了狂一样，被人揶揄为一群狂徒的公司，当时在京都一带，被看作一群疯子组成的团体。您原本热衷于工人运动，看到这样的报道后，一定会更加认定京瓷是疯狂驱使员工工作的妖魔化身。但是相反，您却说一想象员工认真对待工作的样子，就十分感动。我认为，这正体现了原本热衷于工人运动、在我看来抱有幼稚的社会正义感的南部先生发生变化的开始。

令我非常吃惊的是，您的学历并不高，却和弟弟以及弟弟的朋友共同研制出了自动鸡蛋分选包装机。如刚刚您所说，鸡蛋是非常有意思的产品，在这二三十年间，物价飞涨，但鸡蛋的价格却没有发生变化。养鸡场的养鸡系统都是从国外进口的，唯有鸡蛋分选包装机这一设备是国产的，这就是南部先生的工厂NABEL生产的。

我刚才从视频里看到您生产的设备，易碎的生鸡蛋被那样分选、包装、处理，能做出这样的机器，我觉得非常了不起。

您在1991年加入盛和塾，当时公司的销售额是14亿日元。入塾之前，销售额要少很多。在加入盛和塾之前，您的经营非常艰难，吃了很多苦头。但是那之后销售额接连不断地显著上升，达到了现在的近40亿日元。这10年间，您的销售利润率都超过了10%。能够实现这样的好业绩，我想贵公司的自有资本比率一定非常高，财务状况也非常稳定。

您的自动装置可以将有细小破损的鸡蛋从包装中分拣出来，并且能够自动发现碎裂的鸡蛋，将它剔除，这就是您所经营的业务。您已经创造了世界第二的鸡蛋自动分选包装设备生产公司，销售额达40亿日元。虽然您现在已经上了年纪，但是请一定继续努力，将这一传感器技术、自动控制技术应用在更多的产品和更多的领域上。我觉得您能发展到这一步，真的非常优秀，今后也请再次激发年轻时的热情，接受新的挑战。

看了刚才的视频，我几乎迷上了您的设备。能那样把易碎的鸡蛋自动地进行各类分选包装，我觉得真的太了不起了。我认为如果这个技术可以应用于各种领域，应用于各种东西，那一定非常出色。请务必将该技术应用在其他产品上，把公司变得更优秀，让员工更加幸福。这样，您就不会成为年轻时认定的坏经营者，而能成为造福员工和社会，贡献社会，为了世人做出贡献，使公司更加出色的优秀经营者。今天，非常谢谢您的发言！

把爱传下去

严心镛　盛和塾（台湾）

稻禾餐饮国际股份有限公司

我叫严心镛，来自中国台湾，目前从事餐饮业的经营发展。

从2012年4月到现在，我们开了4家日式乌冬面店，营业额是1.28亿台币，净利润率是20.5%，获利2624万台币，员工人数105人。在我报告的同时，第五家店刚刚开业。

公司的创业理念：帮助家境穷苦的年轻人，在发展事业、改善物质生活的同时，提升心性、孝顺父母，并且帮助更多下一代的年轻人，把爱传下去。

从事餐饮业是我不曾有过的想法，如今却是我一生的志愿，这都要感谢我的创业发起人——梁先生，也藉由这个大会，首先向他表示我真诚的感谢和感恩。

充满起伏的从业经历

我出生于小康之家，父亲在渔港从事钢索买卖的生意，也曾经开过出租车。因为工作忙碌，父亲无法同时照顾我和姐姐两个小孩。在

我出生一个月的时候，他就把我寄养在亲戚婶婆的家里，一直到16岁，我便搬出去自己独立生活。

许多亲戚经常问我，长大后你要孝顺谁？当我回答要孝顺妈妈或婶婆时，总会招来责备。于是我就说她们一个生我，一个养我，两边我都要孝顺。如今，小时候说的话，变成我长大后最开心的满足。能够同时孝养她们，是我最大的福分。

年轻时，我应聘了一份推销员的工作，挨家挨户敲门，推销吸尘器。我总是面带诚恳地对家庭主妇说：“您好！我是来做小区服务的，免费为你们家里打扫，请你给我20分钟，我们有一台吸尘器，效果很好。”“您有参考的权利，没有购买的义务。我们不会对您进行强迫推销，请您放心，希望能让我为您服务。”

25年前，用这样的方式，大约每十个客户，有一两位会让我进门。但我也经常被客人赶出门，甚至被狗追着跑。我们的吸尘器真的很好，但价格很高，每台超过3万台币，很难推销出去。做了一年，我放弃了这份工作，但不知不觉，自己也练就了口才和胆量。

后来，我看到报上一家美国公司招聘台湾区第一批销售业务经理。这份工作看起来很吸引我，因为领的是周薪，待遇很好，而且销售的是迪士尼卡通的一套儿童美语教材，但应征者需要具备三个条件：①大学毕业学历；②不错的英语表达能力；③三年以上的销售经

验。我知道我的条件完全不符合，却硬着头皮去参加面试。面试官是一位美国的副总裁，见到我，用英文对我说了几句话，我完全听不懂。旁边的秘书忍不住，替我翻译说：“严先生，我们要求的三个条件，你完全不符合，难道你不知道吗？”我回答说：“是呀，我知道你们的条件，我都没有，但我有很好的销售经验，而且真的很想加入你们公司，请您给我一个机会，让我试作3个月，我愿意不领任何薪水，每天工作14个小时，假日无休。请您让我试试，这对公司没有损失呀。3个月后，若您觉得我不适合，我一定离开。”外国老板听了很惊讶，请秘书追问说：“你真愿意试作3个月，不领一元薪水，只希望得到这份工作？”我回答：“是的，而且我很年轻，我会尽力，认真学习。”

两天后，我收到了通知，秘书说：“严先生，恭喜你，我们老板决定增加一个名额让你试试看，但只有1个月的时间。1个月后，如果你没有成绩，我们就会解聘你。”我听到后非常兴奋，秘书还接着说：“严先生，你知道为什么我们愿意让你试试吗？”她说：“因为我们老板问了其他三位面试者‘你愿意为了这份工作，试用3个月不领一元薪水吗？’结果没有人愿意。”

那个月我非常努力地拜访客户，但我的英文不好，又不知如何卖出这套产品，最后请我的朋友帮忙买了一套，但所有的钱，由我分期付款来支付，才勉强保住这个工作机会。但慢慢地，我就找到了技

巧，也有了信心，更发展了一个20人的组织。6个月后，我拥有了自己的办公室。1年后，我的年收入达到了200万台币。在当时，对一个26岁的年轻人来说，这算是一个很高的收入。

赚到钱，我开始变得虚荣，以为自己很厉害。28岁生日的时候，我买了一台宝马728，当作给自己的生日礼物。我还希望能透过其他管道，赚更多的钱。于是我迷上了投资期货，短短两个月，不仅赔光了所有的钱，还负债500万台币。当时的我很痛苦，虽然白天努力工作，晚上却要到处借钱和还钱。

1997年全球金融风暴，公司想派一位经理到香港开拓市场，与家人商量后，我决定申请前往。

在拓展初期，香港的业务同仁，明显地不信任台湾的主管；另一方面，客人也不愿意业务员到家里销售产品，业务开展得并不顺利。于是，我决定改变策略，对于同仁，我一对一诉说愿景，真诚地与他们沟通，又大胆地订出一年三次的海外旅游奖励计划。同时，我努力学习方言， 6 个月后，我亲自以流利的广东话主办了一场又一场的儿童教育讲座及产品说明会，吸引许多家长带着孩子参加。并在各个商场摆设摊位，赠送试用礼品，让业务员有机会与客人直接接触，这样的做法，非常成功。

我总是告诉大家：“没有不好的客户，只有不对的态度。”只有提升专业，才能有效地帮助更多的家庭和小孩子。我们在企业内建立了一个“学习型组织”，邀请幼儿教育专家进行培训，发展学习护照与认证，聘请美籍老师为客户举办活动。在总公司，我设有公开的紧急处理电话，任何客人及同仁对公司有抱怨，都可以直接联系我。因为我们的服务做得好，6年的时间内，业务团队人数由最初的两个人发展到450人，年营业额达3亿人民币，我同时还清了负债。

分享的开始

经过这段生命体验，我立下一个愿望，要把所学、所得的经验，分享给更多的年轻人。2003年，我带着家人回到台湾，成立了一个企业顾问公司，整理出一套“顾客服务管理系统”，开始讲授“感动服务”这个培训课程。我认为服务的目的，不仅要做到顾客“满意”，而且还要让顾客“感动”。

一开始，我们先辅导了一些中小企业。曾经有一个这样的案例：有一位美发业的店长，接受完培训后告诉我，店里面有一位老客户，叫陈妈妈，每个星期来店两次洗头发，后来不幸得了癌症。陈妈妈唯一的儿子在美国，无法回来照顾她，店长便告诉她：“陈妈妈，以后您不要来了，我会固定到您家里。”

那位店长帮她洗头、按摩、煮饭、陪她聊天，甚至在住院期间，每天晚上到医院，睡在同一个病房，陪她直到天亮。陈妈妈临终前，抓着她的手说：“感谢老天，这一路有你陪着我，就像多了一个女儿一样……”陈妈妈甚至想把自己住的房子送给她，她却坚决不要，她说：“谢谢您，让我有机会像对待妈妈一样照顾您、孝顺您，对我来说，这样就已经足够了。”

还有一个案例，有位太太，经常被先生打得很惨，最后忍不住要自杀。自杀前她想到，应该让自己漂漂亮亮地离开世界，便到美容院做最后一次理发。当时，受过训练的美发师发现，这位太太跟平时不大一样，身上有伤痕、情绪很激动，便联合几个人说：“我们一起来感动她吧。”于是一帮人包围着安慰她、鼓励她，坚持不让她走。后来这位太太很激动地对大家说：“我不知道今天为何你们对我特别好，原本我已买了安眠药，打算待会儿要自杀，但现在却很感动。我决定不死了，我要回去跟我先生拼了。”因为这样的举动，竟然救了一个人，这就是感动服务的意义——不求回报，只求真诚地付出。

以“把爱传下去”开展事业

有5年的时间，我将这样的服务理念，推广到各行各业，包括台湾高铁（新干线）初期所有的服务员，一律都必须接受这样的训练。还有汽车业，如雷克萨斯（Lexus）、日产（Nissan）、奥迪（Audi）、梅赛德斯-奔驰（Mercedes-Benz），所有业务员和服务场的工作人

员，都参加了这个培训课程。我也将各行各业的感动服务故事，收集整理之后，出版了一本书，叫作《拥抱初衷》，并经常接受电视节目的采访，也定期在中国大陆为不同的企业客户做咨询和辅导。当时我以为，这是一份最有意义的工作，也是我人生最后的一份工作。

直到有一天，台湾最大的媒体《商业周刊》杂志社社长打电话给我，希望介绍一位很特别的朋友，也是非常成功的投资家梁先生给我认识。梁先生是江苏扬州人，年轻时在美国哥伦比亚大学硕士毕业，从事投资事业，并在中国成功地帮助过许多企业上市。在事业成功后，便发誓不再为自己赚钱，而是要帮助中国贫苦的年轻人创业，改善他们生命与生活的质量。

梁先生见到我的第一句话是：“听说你是非常优秀的讲师，请问你余生的30年要做什么？”我愣了一下，思考后我回答他：“我想办一所学校，义务教导年轻人，帮助他们学会服务顾客的专业技能，再介绍他们到各个企业就业。”梁先生说：“教育固然可以帮助年轻人，却不容易影响他们一辈子。”他认为唯有创业，才是对年轻人最大的帮助，并且提出将以“阿米巴组织”的概念，来投资餐饮业，帮助年轻人提升心性、拓展经营。我听到后感到很惊讶，没想到有这样的人，愿意付出善行帮助人。我认同他的想法，可是内心却有极大的矛盾，心想：“难道我的梦想，并不是帮助年轻人最好的方法吗？”

此后，梁先生经常与我见面，并送给我一本稻盛先生的《活法》，里面最重要的一句话是：“人，为什么活着？”这句话给我的影响很大，我常常在开车、讲课、睡觉前，都会问自己：“人，为什么活着？”除了提升为顾客服务的专业技能外，我能不能真正帮助人获得物质和精神的满足，对更多的人做实质的贡献？

将近一年的时间，我定期和梁先生见面与开会，每次都发现他的决心不变。最后，当他问我说：“我们一起共创大业，来帮助穷苦的孩子吧！”我想了几天，便回答他：“我愿意加入你的行列。但我的父母年事已高，可否让我先从台湾开始？也帮助台湾的年轻人。”梁先生一口答应，并立刻投入第一笔资金，成立了公司。

我们的做法，是以稻盛先生的经营哲学与实学，帮助年轻人提升心性，发展餐饮业的“阿米巴组织”。首先，我从过去优秀的同事和学生里，找到4名符合创业条件的年轻人，他们都来自贫穷或单亲家庭，并且极为孝顺父母。对我们来说，孝顺和穷困是最重要的入选条件；因为孝顺的孩子，对父母好，相信也会对同仁和客人好；而贫苦的孩子，更容易体会感恩，愿意一起把爱传下去。这些同仁，我们不称为员工，而称为伙伴。

有一位伙伴的弟弟，听说在偏远的乡下，白天种田，晚上还要摆地摊，帮忙赚钱贴补家用。我诚恳地请他和母亲来台北面谈，看到这个孩子纯朴又孝顺，我立刻邀请他加入我们的行列。他的母亲很高

兴，感谢我们愿意栽培孩子。没想到回去后，爸爸却反对了，不让他来。我听到后不愿放弃，第二天便开了5个小时的车子，去拜访他的父亲并述说我们的理念。他听了后十分感动，便答应下来。离开前，握着我的手说："我的两个孩子，都交给你们了。"我告诉他："来了之后，我们会把他们当作家人来照顾的，请您放心"。

这样的事，在过去的一年多，经常在发生。如今，我们像是一个大家庭，有了100多个孩子。而他们之间，又好像兄弟姐妹一般，这是我最高兴的事情。

从成立公司开始，我们便决定以面粉作为产品的基本元素，以面条、面包及包子类等产品来开创事业。原因是这些产品技术含量较高，年轻人可以学习一技之长。我们用将近半年多的时间，找到台湾800多家饮食店，逐一过滤、拜访。终于发现了一家非常棒的乌冬面店，位于台中。

店主人杨先生12年前到日本求学，无意中看到某杂志访问一位乌冬面大师糠信禾广先生，便主动打电话对他说："我来自中国台湾，真心想前来拜访与学习，不知是否可以？"没想到这位糠信师傅，一口答应了他的请求。见面后，感受到他的真诚，便传授给他做乌冬面的心得。杨先生回到台湾后开了一个小店，不断地钻研技术，甚至每天清晨5点起床，先打坐忏悔，才开始制作面条。他说："只有洁净的心，才能制作出最好的乌冬面。"这样持续了12年。

杨先生还说："乌冬面是有生命的，这样的面条，完全手工制作，有时做完面条，闭上眼睛，仿佛听到它在说：'谢谢你！今天把我做的这么好'。"这就是他的精神。

杨先生还说："乌冬面是有生命的，这样的面条，完全手工制作，有时做完面条，闭上眼睛，仿佛听到它在说：'谢谢你！今天把我做得这么好'。"这就是他的精神。

但因为数量不多，每日只能供应午餐，许多客人常常订不到位子。当我们亲临现场，吃到乌冬面后深为感动，面条很有劲道，是我不曾有的体验。我立刻提出要求，希望能与他合作，指导我们技术或共同开店，帮助年轻人创业。

杨师傅一口拒绝，并表示过去有太多的人找他谈过，他并不想赚大钱，只想守本分，做好自己的面。那段期间，我不断地拜访他，足足谈了8个月。直到有一次出差的时候，我不小心摔了一跤，将左脚摔断。住院两个星期后，我便拄着拐杖再去找他。他见到我，吓了一跳，问我为何摔断脚还要来。我告诉他："师傅，这两个星期，我躺在病床上，每天都在想，为什么您不愿意与我们合作？老天对您这么好，帮您找到一个好师傅，而如今我们无私地想帮助年轻人，您却不愿意与我们合作。难道您不觉得生命到了我们这个年纪，往往缺的不是金钱，而是功德。我最后一次诚恳地请求您，愿意帮助我们吗？"

或许因为我的脚受伤了，说话比较大声，抑或我的真诚，真的打动了他，杨师傅终于认同我们的条件，与我们合作。于是我立刻带了4个孩子，不顾脚伤，亲自向他学习。也因此，2012年的4月4日，我们创业的第一家店终于开张了。

开店前，我请创办人梁先生题几个字送给大家，他说稻盛先生教导大家要“敬天爱人”，而他也希望每个人在手工制作面条的时候，要很神圣地制作每一碗面，于是题下“敬事如神”4个字。同时，我也希望外场的服务员，在对待客户时，要如亲人一般，便写下“待客如亲”4个字。这就是我们工作与服务的精神。

开业的那一天，没有宣传，我们就默默地开了门。我原本希望客人慢慢地来，所以不做任何促销广告，没想到第一天就客满了。后来甚至经常排队，变成巷子里的一个奇观。

接下来几个月，我不是在外面吆喝指挥，而选择在厨房洗碗：一方面可以看见客人所剩食物的多寡，了解顾客的喜好；另一方面，也让所有同仁知道，我与大家同在。早上8点最早来到店里做准备，晚上超过12点才离开，这样的劳动，让我疲惫不堪，瘦了不少。每天下班开车回家约50公里路，必须在中途休息片刻，分成两段才能开回家，有时在车里一觉睡到天亮，赶紧回去洗澡换衣服后，又立刻出门。

尽管如此，我的内心却十分充实。我经常想，或许是神在帮忙。这一年来，我们开了4家店，其中有两家是素食，生意竟然都非常好。

稻盛先生提到“定价决定经营”。根据这条原则，我们在当初就做足了功课，参考同业水准、顾客意见及成本考虑，才做出正确的决定。在餐饮业，定价至关紧要，客人的敏感度远超过想象，一旦定了，轻易改变，就对不起顾客。

这一年，我们遵照“经费最小化、销售最大化”的经营原则，又发展了一个新的品牌。以更小的店面、更少的人力，每天翻桌16轮，创造了单店每日卖出近1000客的销售业绩，成为同行业羡慕的对象，也为我们今后的发展提供了经验。

每天有工作的定课，一早，店长带着大家练“八段锦”气功，目的是锻炼身体和集中精神。开店前，举行一个“集气”的会议，让每个人清楚地知道营业及工作目标。每天有两餐“员工餐”，由公司供应，这是我最看重的一件事，要大家吃得好，营养均衡。我总是与大家共同用餐。

每天营业结束后，我们举办分享会，题目是“认不是、找好处”。店长会带头，认自己的不是，在一天的工作中，找出自己的错误，向大家认错；并找大家的好处，予以表扬，然后每个人依序发言。这样的活动，帮助我们不断检讨改善，不断进步。

传统的餐饮业，往往人员素质不高，厨师或店长，稍不如意就会破口骂人，对同仁不尊重。但在我们这里，店长是最受欢迎的。大家都想像她一样，成为将来的店长。我感受到这是一种由下而上的力量，每个人都带着目标而努力工作。

每天晚上10点，我会收到各店的工作日志和营业报表。针对当天的目标进行检讨或表扬。为了落实稻盛先生所提的“明天要比今天好，后天要比明天好”这一条，我们花了近一年的时间，制定了各项SOP与检验标准。以“学长”制度大力推行，只要学长照顾好学弟学妹，帮助他们通过工作考核，便可以享受到季度红利。这么做，让每个新人的进步更为神速，让团队合作更为牢固。

另外，为了提升技术，合作伙伴杨师傅，每周都来指导。而日本的糠信师傅，也受邀成为顾问，每一季都来到台湾，我们分轻量级及重量级举行比赛，由他亲自评审，并做出指导。

为了避免年轻人将来赚钱后受到诱惑，心性动摇，我们设计了许多道德教育的课程。教导他们如何更孝顺父母，如何立下目标，让自己成长为帮助更多人的技术教练与生命教练。

为了避免年轻人将来赚钱后受到诱惑，心性动摇，我们设计了许多道德教育的课程。教导他们如何更孝顺父母，如何立下目标，让自己成长为帮助更多人的技术教练与生命教练。技术教练的主要工作在

落实稻盛先生的实学，带领同仁在各个工作区站，透过培训与考核，掌握最好的技术和管理方法。而生命教练的工作，在于落实稻盛先生的哲学，提升心性，不要重复我年轻时犯过的错误，不要因投机而负债。

为了让伙伴居住好、休息好，我亲自为他们布置宿舍房间。每间宿舍有客厅，每间房间有空调，很有“家”的感觉。每个月休假6～8天，这些从远方家乡来的孩子，可以常常有机会回去探望父母。我们还设置了7个社团，包括篮球、慢跑、瑜伽、保龄球、吉他、打鼓和钓鱼。让大家参与，把休闲活动也搞得丰富多彩，这样才能把事业做得长长久久。

现在我们每个人每天工作都开心。我认为从事餐饮业，先开心，才会赚钱，而不是先赚钱，才会开心。因为没有客人想见到你不开心的样子。

在创办人梁先生的鼓励下，我们大力启用年轻人，店长的平均年龄都在22～23岁。有两位店长，从小父亲过世，虽然单亲，却独立又勇敢。那天我在Facebook上，看到其中一位的留言：“爸爸，你好吗？我好想你，我在这里工作，每天都很快乐，我会认真努力，照顾好妈妈，希望你在天堂也过着一样开心的日子！”看到这段话，我们都流下了眼泪。我想，我的愿望，就是协助他们实现自己的梦想。

台湾的电视台来采访我们。现在，有的富人也要求把他们的孩子放到我们店里接受教育和熏陶。

2012年年底，我们举办感谢宴会，并邀请他们的父母前来参加。餐会中，我们放了影片，展示这一年每个人的进步成果。临走前，这些父母都握着我的手告诉我："谢谢你把我的孩子带得这么好！"

今后，我们准备将公司盈余的1/3，提拨给伙伴分红。而目前，公司将其他盈余全用来继续拓展经营。许多饮食街都邀请我们去开店，而按照我们现在培养人才的速度，每两三个月就可以开一家新店，并维持20%的利润率。这也是我们上下一心，共同要达成的目标。

未来3年，我们的目标是在台湾开30家店。类似这样的计划，梁先生在中国大陆的团队更为出色，不到一年，在扬州，已开了两家包子店；武汉有两家火锅店；北京有一家面店；上海有四家面包店。同时展开，都是当地最好的店，员工人数已超过300人。

这一切都是因为有了梁先生无私的支持与指导。在参加了2013年7月日本盛和塾世界大会之后，我们主办了一个全国性的"阿米巴经营管理会议"，制订行动计划，每月追踪。在台湾，每月举办读书会和研讨会，将稻盛先生的经营十二条准则，逐条深度讨论实际应用的方法。我没想到这群年轻的孩子，对经营十二条也表现出了极大的兴趣。

回想起梁先生当时问我的一句话：“你的余生30年做什么？”

现在我可以很清楚地回答：“我后半辈子要帮助1万个年轻人创业，和他们一起提升心性，拓展经营。淡化私心，强化团队，打造幸福企业，为追求全体同仁物质与精神的幸福而努力奋斗。”

最后，感谢曹先生的鼓励，让我有机会向各位报告；感谢稻盛先生大爱无私的奉献。稻盛先生为企业家做出了经营的典范，他也是我们人生最好的导师。他让我们理解了“企业为何而生，人为何而活”。

感谢我的恩人梁先生，他给予了我最大的信任和支持，教导我们成为一个无私利他的人。谢谢您对台湾年轻人的帮助。让我们一起把爱传下去。

塾长点评

具备善良的心灵，秉持光明正大的企业目的

这是一个非常精彩的体验发言。我想今天参会的每个人都受到了深深的感动。从您的讲话中，我觉得最重要的是一开始同梁先生的会面。梁先生与您意气相投，他向您提出：“我们一起来办一个大事业吧。目的是帮助台湾乃至世界上的孩子。”这成为一个出发点。这位梁先生说，通过“教育”来培育人才是非常困难的，而通过创业，就是通过开展事业来培养人才是最有效的。我认为，梁先生的这个观点极为重要。所谓“教育”，只是通过头脑来学习，只是头脑在成长。然而，做工作、开展事业需要吃苦，需要受苦受累，这要使用整个身体，当然其中包括了使用头脑。我认为，只有在吃苦耐劳的过程中，人才会获得真正意义上的成长。所以正如梁先生所说，给予年轻人工作和创业的机会，这是帮人助人的最重要的方法。对这一点我有深刻的共鸣，非常认同。

同时，您还谈到喜欢录用年轻人中孝顺父母的、出生于贫困家庭的孩子，同他们一道工作。我一直强调，在开展一项事业的时候，最要紧的是“动机至善、私心了无”。就是说，你想开展这项事业吗？那么你首先要自问自答，自己的动机是善的吗？真的是善的吗？当你确信动机是善的，那你就开始干吧。在各种“善举”中，为世人、为社会尽力是最高贵的行为。所以，那些年轻人，那些虽然出身贫困，

但心地善良、孝顺父母的孩子，把这样的少男、少女招集起来，给他们工作，让他们成功。我认为，因为您秉持了非常了不起的、纯粹的动机，那成功就完全是理所当然的事情。

您娓娓道来，说明在饮食行业不断发展的情形，您还打算今后不断地扩展事业。因为您的动机非常高尚，加上您拼命地努力工作。我认为，高尚的动机与拼命地努力工作相结合，那么，成功就是确定无疑的。

今后，在后半辈子，您还准备帮助更多的年轻人，和他们一起提升心性，拓展经营，淡化私心，强化团队，打造幸福的企业，您就是这么说的。真的非常了不起，虽然你们只是和年轻人一起创办乌冬面店，但是你们的言行举止犹如圣人一样。

我想今天聚集在这里的所有人都受到了强烈的感动。我坚信，具备如此善良的心灵，秉持如此光明正大的企业目的，一定会得到上天的眷顾，上天会支援你们，你们的事业一定会成功。而且事实也正是如此。您的人生就是这么一路走来，您也体验到了这些道理。听您的讲述，我感到很放心。谢谢您！

践行稻盛哲学，拨亮心中明灯

林朝阳　盛和塾（重庆）

重庆耐德工业股份有限公司董事长

尊敬的稻盛塾长，各位企业家朋友，大家早上好！

我是重庆耐德工业股份有限公司的董事长林朝阳，十分荣幸有机会与各位一起分享学习践行稻盛经营哲学的体会，希望各位朋友多多指教，更渴望得到塾长的教诲。

我们公司以前是国有小企业，始建于1958年。1998年国有股份出售给公司员工，从此成为私人股份公司。1991年在我28岁开始担任总经理时，公司只生产罗茨流量仪表一种产品，有900多名员工，年营业额在900万元人民币左右。经过20多年的时间，逐渐形成了石油天然气设备、环境设备和汽车摩托车零部件等几方面的产品，2012年公司营业额近20亿元，员工有2000多名。

公司在我担任总经理最初的10年左右里有较好的发展，主要得益于公司的体制改变、机制转换以及产品的开发和市场的开拓。在中国市场经济的初期，处处都有发展机会，并且市场竞争尚不激烈。我们公司在发展到一定阶段后意识到凭经验式的管理无法支撑公司的发展，开始进行内部的管理体系建设，引入了先进的管理工具和方法。

我们5年前开始聘请日本专家常驻公司做顾问，指导我们推行丰田精益生产方式，同时，进行信息化建设实施ERP、CRM、PLM等管理系统，推行全员绩效考核等，先后投入资金超过2000万元。我们期待这些先进的管理能带来显著的效果，但实际收效甚微，远远没达到预期的效果。加上金融危机的影响，公司这几年的经营出现了严重的危机，利润逐年大幅度下降，资金占用逐年大幅上升，尽管我们想了很多办法，采取了很多管理措施，包括引进职业经理人、请咨询公司、加大对员工的考核力度，不仅没有取得明显的效果，还引来员工不少的抱怨和反感。

苦苦思索中结缘稻盛经营哲学

面对巨大的危机和压力我苦苦思索。

我在1983年中专毕业时立志当企业家，1987年在我24岁担任分厂厂长开始，就有把工厂搞好、干出一番事业的愿望。20多年来我们花了很大的力气抓新产品的开发和市场销售，形成了现在的产品布局。应该说，我们所选的产品是很好的，符合国家产业发展方向，有广阔的市场，但并没能实现应该有的健康和快速的发展。究竟是哪里出了问题？虽然金融危机对经营有影响，但同样的环境下同行中不乏高增长的优秀企业，所以强调外在因素只是在为自己的无能找借口。问题还是出在我本人身上。

2012年6月我参加了在重庆召开的稻盛和夫经营哲学报告会，思想受到强烈的震撼。对照稻盛塾长的经营哲学，我终于发现了自己从经营理念、思维方式到具体的经营管理方法等，都存在着许多十分严重的问题，这就是我们公司目前遇到发展瓶颈、产生严重经营危机的根本原因。我深刻地意识到稻盛哲学是指导我们公司朝着正确方向乘风破浪前进的灯塔。我下定决心，公司的文化建设就是学习践行稻盛经营哲学。我离退休还有十年时间，第一位的就是要让稻盛哲学在我们公司生根、开花、结果。

从2012年8月开始，我们组织公司部门经理以上干部及骨干员工学习稻盛塾长的《活法》《经营为什么需要哲学》《六项精进》《经营十二条》《稻盛和夫的实学：阿米巴经营的基础》等著作，每周组织小组讨论分享，每月组织一次全公司范围的分享，让各级领导对稻盛经营哲学思想有一个初步认识。

从2012年12月开始，我们聘请老师对全公司2000多名员工分7批进行稻盛塾长经营哲学的培训，每次培训4天以上，从早上8：30至晚上11：00左右。2013年3月开始，我们在全公司推行早会学习，每天早上利用20分钟左右的时间分单位、分部门组织员工学习塾长的著作，并结合自己的工作和生活进行分享和交流，将塾长经营哲学的学习普及到全体员工。

开始组织干部和骨干员工学习塾长的著作时，很多人都不理解甚至反对。在组织第一期塾长经营哲学的封闭培训时，很多人都反感地认为，这是公司给大家进行的洗脑，我们的培训组织者几乎是求爷爷、告奶奶地请求员工参加培训。这类的培训在我们公司尚属首次，再加上公司管理上成堆的问题和员工对公司的诸多抱怨，我对能否组织好培训，心里一点把握都没有，非常担忧。

通过四天三夜的培训学习，大家对塾长经营哲学思想都能比较好地接受，很多员工都认同“打造幸福企业，实现幸福人生”。我们找对了方向、找到了方法。从此我们的培训组织起来就非常容易了，因为有许多已经参加过培训的员工义务宣传做动员，也有不少员工申请带家属和子女来参加。

我自1991年担任公司领导开始的十多年里，我本人和其他领导还能经常深入到一线和员工们一起工作，倾听员工的心声，比较好地得到了员工的认同和支持。当时我们在没有资金、没有技术、没有专业人才，也没有产品的情况下，可以说是白手起家发展新项目、开发新产品、开拓新市场。条件非常艰苦，工作非常困难，靠着对事业的梦想、上下一心的努力，取得了相比2012年6月接触稻盛经营哲学之前还要好很多的经营业绩。

塾长讲过中小企业像脓包，大了就会破，这在我们公司也体现无遗。随着公司规模逐渐增长、员工人数逐渐增多，产品种类和项目也

越来越多。当年一起创业打拼的老员工因退休等原因不断减少，以前形成的好作风渐渐被丢掉了。公司很多员工工作消极被动，领导工作非常辛苦却没能取得好的业绩，效率降低、发展停滞，我们的小公司患上了大毛病。

冷静思考我们公司当下存在的问题，我认为主要的原因有以下几个方面。

以前我想成为企业家，经营公司的目的起初是为了生活富裕、有社会地位，到后来是为了让自己的人生有价值。事业只是自己个人的愿望和梦想，目标也只是自己个人的目标，公司经营业绩的好坏和员工没有什么关系。对于怎样的人生才是有价值的、人生的意义是什么，我自己心里并不真正明白。

把员工放在第一位，把“为员工创造物质和精神两方面的幸福，同时为社会做出积极贡献”作为公司的经营宗旨，以前凭我自己的能力是无论如何也想不到的，更不会在我们的企业里去践行。因为以前在我的内心深处认为员工是为公司打工的，公司只要为员工支付了报酬，我们就算是做好了。

以前我们对员工采取的是管控思维，以惩罚和奖励作为基本管理手段。我们以前总是错误地认为员工天生就是懒惰的，对员工不用严格的制度、严格的考核和奖惩，他们就不可能认真地工作。我们公司

的各级领导一直以来都是从上到下对员工层层施加压力，常常对员工批评和惩罚。过去我们十分强调结果，只对好的结果进行奖励，没有认识到过程管理的价值和作用。

过去，我们过分注重各单位一把手的作用，对基层班子建设重视不够。重视对分、子公司领导以及技术骨干、销售骨干员工的激励，很少关心普通员工。导致员工工作消极被动，造成人才队伍断档，不能满足公司发展的需要。

过去我们推行管理方法的出发点就是为了约束员工，不让他们出错。没有让员工认识到TPS、ERP、CRM等先进管理方法对自己的意义，公司领导层强制推行，员工内心并不接受，所以效果非常不好。

我们一直没有认识到企业文化的作用，从来没有进行企业文化建设。企业的使命、愿景、价值观都没有搞清楚，更没有明确地提出来。公司倡导什么、反对什么，员工并不清楚。从我到公司的领导，到各事业部的领导、各分公司的领导都没有形成一个适合公司生存发展要求的正确的价值观和经营哲学思想。

学习稻盛经营哲学的初步措施

稻盛哲学内涵丰富、寓意深刻，不论从世界观、人生观、思维方式，还是方法论，都能给予我们具体而明确的指引。从“作为人，何谓正确”的原理原则出发，去思考面对一切问题，人生的意义在哪

里，事业的目的和意义是什么，如何面对困难和失败，如何形成强烈的愿望，持之以恒把正确的事以正确的方式贯彻到底，工作是磨炼自己、提升心性最好的道场，到一线倾听产品的声音，等等。这些从实践中提炼的真知灼见无不给我们巨大的震撼。这些哲学思想，无疑都是极其正确的，如何能够为公司员工所共有，仅靠读著作和号召是没有什么作用的，必须找到正确的方法，采取有效的措施。

通过读书、培训、游学考察，针对我自己和公司的现状组织讨论，反思我们的思维方式、管理理念、工作作风以及公司的规章制度，依靠稻盛哲学来统一团队的思想，矫正我们的理念，找出差距，达成共识。明确我们今后的经营之路应该朝什么方向走、应该怎样走，以及改进完善公司的规章制度、优化管理流程，剔除非人性化的管控考核办法，让稻盛哲学在公司渗透落地。这是一项庞大的系统工程，虽然短时间内难以完成，但“不积跬步，无以至千里”，我们首先一步步做起来，让员工看到公司高层是真心实意地在践行稻盛哲学，为员工创造物质和精神两方面的幸福，而不是为了股东或高层的利益，忽悠大家。

我们已经做和正在做的措施有以下几点。

1. 明确提出了把员工放在第一位，提高员工的福利待遇

以前公司提出过把公司建设成为“员工快乐工作、幸福生活的好家园，员工实现人生价值的好舞台，为社会做出积极贡献的好法人”的“三好”只是停留在口头上，没有得到员工的认同。这次公司在全员大讨论的基础上明确把塾长提出的“为员工创造物质和精神两方面的幸福，同时为社会做出积极贡献”作为公司的经营宗旨。这不再是一个口号，而是被赋予了深刻的内容。首先，从我开始到公司高管团队内心深处真正接受了这个思想，其次，公司制定并实施了一系列具体措施。以前公司实现了目标，只有经理层、管理层有数额不等的奖金，普通员工没有，2012年我们提出实现不同的利润，全体员工可以得到2～6个月工资的奖金。在此基础上，为了更好地让员工享受公司的经营成果，我们制定了员工分红股制度，每年按照规定的利润比例和不同岗位的分红股数将利润分给员工。2013年年初我们又提出了为普通员工增加工资的方案，由于经营困难，公司中层以上干部一分钱没涨，给普通员工平均涨工资15%。同时，规定只要公司有承受能力就连续给全体员工每年涨薪和增加福利。公司2013年同时还为40岁以上的员工在国家规定的五险之外，购买了团体重大疾病商业保险，一旦出现重大疾病，员工可以得到10万元赔偿，此举解决了普通员工最担心的因病致贫的后顾之忧，得到员工的好评。公司还为经常出差的销售等人员投保了人身意外商业保险。每年按工资总额1%的比例提取福利费用，建立阳光基金，用于解决普通员工的结婚、生病、孩子上学、家庭突发意外等的资助。公司还研究制订了各类人员职业发展通

道，及与之适应的薪酬体系。薪酬体系中体现了技能、职称、学历和工龄等主要因素，在员工奖金中体现对稻盛经营哲学的学习情况、价值观方面的内容，鼓励员工掌握多种技能，鼓励员工在职学习提升自身素质。公司还实行了骨干员工购房资助政策，针对普通员工工作时间短，经济负担重的情况，给予5万元、7万元和10万元的购房资助。在职业发展通道上，营销、技术、管理、生产各方面的员工都可以不断晋升，直到享受总公司高管层领导的待遇，这些举措受到员工的欢迎。公司还确立了不主动辞退员工的原则，对岗位变动或岗位优化多出来的员工，公司组织在内部调整，现有岗位安排不下的，公司开辟新的岗位，真正把员工当成自己的家人。

2.打造员工交流平台，让员工享受到尊重的需求

以前我们的管理办法和措施主要是上面领导决定，下面员工执行，员工感觉得不到尊重，也没有主动性去发现和解决工作中出现的问题，都要等领导来做指示。“变要我做为我要做”必须解决好他们的归属感和认同感，真正解决好把员工当成公司这个大家庭成员的问题。公司在OA上开辟了稻盛经营哲学学习讨论区，同时开通公司内部微博系统“耐德云之家”，所有员工都可以发表自己的观点和思想，发表对公司的意见和建议，正面、反面的我们都欢迎，充分尊重员工的言论自由。我本人也经常登录这些平台，对正面的我及时给予肯定，消极的或反面的不去指责和批评，而是循循善诱，摆事实，讲道

理。对员工提出的建议和反映的问题及时予以解决或者解释，重新建立起员工对于公司的信赖。我还学着稻盛塾长的做法，组织基层员工的恳亲会，下了班在食堂摆几桌，和员工们开怀畅饮，畅谈工作和生活，了解他们的想法。从这些活动中，我受到很多的感动，发现我们的员工非常优秀，他们对公司的热情关心，对公司发展的认真思考，让我体会到员工的可爱可敬。我们公司之所以没有经营发展好，是因为我本人的无能。

我们还建立了由140多人组成的覆盖到基层班组的企业文化官队伍，这些文化官来自基层一线，他们的任务是下情上传、上情下传、收集民意、传播公司的价值观，起“同心结”和桥梁的作用。同时我们赋予了文化官相应的权力，公司有关员工的制度出台必须经过文化官的讨论，员工晋升要听取文化官的意见，阳光基金分配由文化官组织讨论并有最终决定权，公司还赋予文化官受理员工对行政处罚不满的投诉和仲裁权。这些措施调动了文化官的积极性，员工也把他们视作自己的知心朋友，从组织架构上保证了信息沟通的有效性，员工受到较好地尊重。

3. 发挥表率作用，凝聚团队战斗力

我本人在以往的工作中，形成了不少自以为是的经验，对照塾长的经营哲学思想，我的这些经验存在很多错误和问题。我意识到这一点，努力地思索要改变思维方式。我和管理团队共同学习塾长的经营

哲学，同时努力践行，不断地提高自己的心性，自身也慢慢地被影响和改变。为了解决公平公正的问题，大家一门心思做事业，我提出经营管理层领导不能自己或亲朋好友与公司发生关联交易，我的兄弟以前承接公司的保险业务，我带头提出他不能再做了，并从2013年开始做到了这一点，由于我的兄弟没有其他工作，所以他没了生活来源，我拿出自己的钱对他进行资助。我本人持有公司50.1%的股权，为了实现和员工共命运，我提出只保留其中10%的分红权，其他股权分红全部拿出来建立公司发展基金，并说服夫人和儿子签署了相关法律文件，形成不可更改的制度。我还把稻盛哲学带到家中去，夫人、孩子和我一起学习分享稻盛的哲学思想，他们的进步也非常显著。我们在一起讨论问题时，常常把稻盛怎么说的、怎么做的作为统一全家认识的依据。

4. 改进和完善现有制度

稻盛哲学要真正渗透落地，除了坚定的决心、正确的思维方式和正确的思想外，基于原有心性基础上制定的制度必须要做出修改。修改完善各项制度是一项非常复杂的工程，我们从反应最强烈、对工作制约最明显的几个方面先着手改进。2013年我们改革了考核办法，以前的办法中多重考核、苛刻和不切合实际的地方明显，指标是上级下达的，员工没有把完成任务从内心深处当成是自己的事，造成了考核起不到鞭策和激励的作用。公司旗下有一个与日本新明和株式会社合

资的公司，他们有一套从日本学习来的考评体系，我们2013年结合着稻盛哲学，就试行用日本的考核方式来改进。新的考评办法不再以扣钱为主，而是着重于解决问题，引导各级领导抓重点问题和难点问题。对员工工作中的不足，把以前的批评和惩罚变为帮助查找问题的原因，探讨解决问题的办法，在帮扶中提高管理能力和水平。在分配制度上，根据不同公司的不同情况，设立不同的工作目标，根据完成工作目标的情况都给予相应的物质与精神奖励。

取得的初步成果

在我们还没有学习稻盛哲学的两年多前，我们聘请第二位日本专家指导精益生产，开始没多久日本专家找我交流，由于受到几乎所有员工的抵制他工作无法开展，看到他痛苦不堪的样子，我当时非常担心他提出辞职、解除合同。在后来的几次交流中，他仍然是焦头烂额、非常难过，我又非常担心他由于压力太大而精神崩溃，出问题。他坚持了一年多，到了2012年年底，因为学习和践行稻盛哲学，公司员工有了积极的变化，对精益生产有了热情和主动性，生产现场的6S得到明显改进，2013年来全公司共发布了5期100多项QC成果，员工们主动发现问题并运用QC方法和工具解决了很多多年一直未能解决的生产、技术、质量、安全等方面的老大难问题，生产中的浪费在大幅减少，生产资金占用在明显减少，生产周期在缩短，效率在明显提高。

日本专家深受鼓舞，工作非常快乐，最近又和我们签了新一轮的顾问指导合同。

订货增加明显。我们和销售人员、售后服务人员共享了稻盛哲学，提升心性。公司经营层认真听取他们的工作建议，及时修改相关考核制度和差旅费制度。领导也加强了过程跟踪和现场问题的处理。2013年全公司订货增加明显，尤其是能装事业部到8月底，订货同比增加了78%。

员工精神面貌发生很大的改变。公司学习稻盛哲学后，建立了早会制度，全体人员参加早会，学习稻盛著作，分享学习心得，讲评工作，表扬好人好事，传达公司的最新动态，明显提升了员工的工作热情。

最近发生的一件事让我深受感动，公司制造中心有一个真空泵制造小组，在组装完成试机时，发生了机器损坏事故，大家都非常着急，竟然有人当场哭了起来，员工们认真查找原因和解决问题的办法。这种问题要是出现在以前，是不可能有人为此心疼的，甚至还会站在旁边看笑话或者幸灾乐祸，我从他们身上看到了蕴藏在员工内心深处强烈的责任感和巨大的潜能，员工是公司最大的价值。

下一步的想法

践行稻盛经营哲学只有起点，没有终点。目前还仅仅是开了一个头，我们制订了践行稻盛哲学阶段推进方案，将一步步扎实推进下去。

重点要做的工作是确定公司的使命、愿景、价值观，制订耐德企业文化和哲学手册。同时通过培养内部讲师，持续培训，打牢践行塾长经营哲学的基础，在实现哲学共有的基础上逐步推行阿米巴经营。在取得一定经验的前提下，向公司1000多家供应商和客户分享和传播稻盛经营哲学思想，使塾长的哲学影响更多的人。

以上是我们践行稻盛经营哲学的一些初步实践。能和稻盛塾长同处一个时代，是我们的幸运，能亲身聆听塾长的教诲，更是我们的幸福。

我也非常感谢我们的管理团队和股东，是他们给了我莫大的理解、信任和支持，使我能够在公司践行塾长的经营哲学。我相信践行稻盛哲学的道路一定是正确的，一定会取得非常好的结果。我将用退休前的10年时间，付出不亚于任何人的努力践行塾长的经营哲学，“为员工创造物质和精神两方面幸福，同时为社会做出积极贡献”，把我们公司建设成为幸福企业。

谢谢大家！

谢谢稻盛塾长！

塾长点评

大善伴随着严厉甚至严酷的爱

听了您的讲话，我非常感动！从国营企业向民营企业转制，您当总经理的时候正好同我创业时的年龄一样。开始时企业规模很小，通过20几年的奋斗，企业已经发展到相当大的规模。就这一点而言，我想，您走过的路和我过去的经历有类似之处。

从两个方面说一说我的意见。首先，我经营企业的根本思想，也就是企业经营的目的就是“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”。这一条比什么都重要，我一贯以来就遵循这条原则。您学到了这一条，并在经营中实践这一条，刚才您做了许多具体的说明。同过去相比，大幅度改善了员工们的待遇。过去的想法是用尽可能低的工资雇用员工就行了，对不听话的员工加以惩罚，靠奖惩激励员工，提高效率。这是过去使用的方法。现在您把“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”作为企业目的，既然做了这样的决定，就要改善员工的待遇，对此您采取了各种措施，做了种种说明。您也确实大幅度地提升了员工待遇。

因为我自己也决心要实现全体员工物质和精神两方面的幸福，并在经营中贯彻至今。但这一点也不能做得过分。给员工们加工资、加

奖金，大家当然很高兴，会追随经营者、协助经营者。但这里有个程度的问题，究竟什么程度为好，我常常苦恼不已。

之前我曾考虑过“利润三分法”等方法。比如，税前利润是100，在日本，50要交税，要交给国家，留在公司的只有50。因此，设想在税前利润出来之前，有150的余裕，将其中的50分配给员工。剩下100，其中50作为税金交给政府，50作为企业留存。就是把利润一分为三。在税前利润算出来之前，将相当于税前利润的一半预先分给员工。

给员工增加待遇，员工当然高兴，但一旦经济萧条到来，这时要降低员工的工资待遇事实上非常困难。给员工待遇过高，当时皆大欢喜，看起来很好。但企业必须有长期打算，要考虑到今后20年、30年甚至100年。这么思考，就不仅是当前工资的问题，我经常给大家讲到大善和小善的问题。所谓小善，“好啊好！”大家都会叫好，但往往流于“溺爱”。而大善是伴随着严厉甚至严酷的爱。我常常强调，这种包含了严厉的爱才是正确的，才是最重要的，才是大善。希望您认真思考这一点。

在股权分红处理上，体现了您美好的心愿，向员工们表明，您自己在抑制利己的欲望。您在这方面干净利落的做法，真的很美好、很了不起。

稻盛和夫年表

1932年　出生于日本鹿儿岛县鹿儿岛市药师町。

1951年　考入鹿儿岛大学工学部应用化学专业。

1955年　从鹿儿岛大学毕业后进入日本京都府的绝缘体制造公司松风工业。

1959年　创办京都陶瓷株式会社。

1971年　公司股票在日本的大阪证券交易所第二部、京都证券交易所上市。

1976年　公司股票在美国证券交易所上市。

1982年　公司名称变更为“京瓷株式会社”。

1983年　成立旨在培养年轻经营者的经营塾——盛友塾（现名盛和塾）。

1984年　个人出资成立稻盛财团，担任理事长；

顺应电信事业自由化趋势，成立第二电电企划株式会社，并担任会长。

1985年　成立第二电电株式会社（DDI），担任会长；

举办第一届京都奖颁奖典礼。

1995年　受中国投资发展促进会邀请，在北京人民大会堂作题为“经营为何需要哲学”的演讲。

2000年　DDI、KDD、IDO合并成立KDDI（电气通信事业公司），担任KDDI的名誉会长。

2001年　担任KDDI的最高顾问；

设立“稻盛京瓷西部开发奖学基金”，为中国西部地区品学兼优的贫困大学生提供经济援助。

2003年　被卡内基协会授予“安德鲁·卡内基博爱奖”。

2004年　被中日友好协会授予“中日友好使者”称号；

在中共中央党校作了题为“致新时代的中国领导人”的演讲。

2005年　著作《活法》在中国出版。

2009年　在清华大学经济管理学院作了题为“把萧条视为再发展的飞跃台”的演讲；

在北京大学国际MBA学院作了题为“经营为何需要哲学”的演讲。

2010年　就任日本航空公司会长；

提议并投资成立稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司，并担任名誉董事长；

在稻盛和夫经营哲学北京报告会上作题为“经营为何需要哲学”的演讲。

2010年　在稻盛和夫经营哲学青岛国际论坛上作题为“经营十二条”的演讲。

2011年　出席稻盛和夫《活法》50万册庆典活动，并作了题为“人为什么活着”的演讲；

在稻盛和夫经营哲学广州报告会上作题为“阿米巴经营带来企业持续发展”的演讲；

在稻盛和夫经营哲学大连报告会上作题为“京瓷会计学”的演讲。

2012年　就任日本航空公司名誉会长，当年9月19日，日本航空公司在东京证券交易所重新上市；

在稻盛和夫经营哲学重庆报告会上作题为“领导者的资质”的演讲。

2013年　在稻盛和夫经营哲学成都报告会上作题为“企业统治的要诀”的演讲。

关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到71个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过9000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2013年7月17～18日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第21届世界大会有4365名企业家塾生参加，中国有174名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。这么多的企

业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙等13个城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。

领导梯队建设

全球排名第一的管理咨询大师 **拉姆·查兰**

经典畅销作品

H2 BOOKS 华章经管

EXECUTION

THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE

(REVISED EDITION)

执行

如何完成任务的学问

[美] 拉里·博西迪（Larry Bossidy）
拉姆·查兰（Ram Charan）
查尔斯·伯克（Charles Burck） 著

刘祥亚◎等译 徐中◎审校

白金版

打造高绩效的执行体系

领导和整合人员选育、战略制定、运营实施三大核心流程

执行是目标与结果之间的桥梁 | 执行是企业文化的灵魂

执行是战略实施中不可或缺的一环 | 执行是各级领导者的主要工作

机械工业出版社
China Machine Press

领导梯队建设

执行

——如何完成任务的学问（白金版）

Execution：The Discipline of Getting Things Done

[美]博西迪（Bossidy，L.） [美]查兰（Charan，R.） [美]伯克（Burck，C.） 著

刘祥亚 译著

ISBN：978-7-111-35007-1

本书纸版由机械工业出版社于2011年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

返回主目录

执行的定义

中文版序

作者简介

专文推介一

专文推介二

专文推介三

导　言

第一部分　为什么需要执行

第1章　执行是目标与结果之间的桥梁

强调执行的时代已经来临

为什么会出现执行不力

第2章　执行成功与失败的案例

CEO乔的烦恼

施乐公司的执行不力

朗讯的执行失控

EDS的执行成功

第二部分　执行的三大基石

第3章　基石一：领导者的七项基本行为
全面深入了解企业和员工
实事求是
设定明确的目标并排出优先顺序
持续跟进，直至达成目标
赏罚分明，重奖业绩优秀人员
通过教练辅导提高下属能力
了解自己，展现出勇敢、决断、务实的性格
第4章　基石二：建立文化变革的框架
行动导向的文化
奖励与业绩挂钩
执行的软件部分：良好的互动沟通机制
积极、坦诚和开放的对话
领导者以身作则，率先垂范
第5章　基石三：领导者的关键任务——知人善任
企业不能知人善任的原因
企业究竟需要什么样的人才
如何做到知人善任
人员评估应基于事实而非臆想
第三部分　执行的三个核心流程
第6章　人员选育流程：在战略和运营之间建立联系

基石一：将人员与公司战略和运营分别结合起来
基石二：通过持续改进、继任者培养和降低离职率构建领导梯队
霍尼韦尔的人才评估
基石三：对表现不佳的人做出处理决定
基石四：将人力资源管理与企业绩效结合起来
坦诚的对话至关重要
第7章 战略制定流程：将人员与运营结合起来
战略实施方式的重要性
完整战略规划的结构
制定战略计划
制定战略计划中的注意事项
第8章 如何进行战略评估
提出合理的问题
持续跟进，直至达成目标
第9章 运营实施流程：在战略和人员之间建立联系
如何三天内制定一份预算报告
各项业务同步协调至关重要
合理的假设：设定基于现实的、可实现的目标
制定运营实施计划
权衡取舍的艺术
运营实施流程产生的主要成果

评估会议后的持续跟进和随机应变
结语：致新领导的信

返回主目录

执行的定义

◎执行是目标与结果之间的桥梁。

◎公司没有实现预定目标的主要原因。

◎公司领导层希望达到的目标和组织实现该目标实际能力之间的差距。

◎不是简单的战术，而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程；一门将战略与实际、人员与流程相结合，以实现预定目标的学问。

◎公司战略、发展目标和领导者职能的核心部分。

◎一门要求对企业现状、行业环境及员工心理有着综合理解的学问。

◎将商业的三个主要流程（人员、战略和运营计划）结合起来的一种途径。

◎拉里·博西迪和拉姆·查兰于2002年在其《执行：如何完成任务的学问》一书中所总结的成功法则。

献给那些影响到我们的工作，

并帮助我们形成书中这些思想的人。

尤其要感谢杰克·韦尔奇，

他是我们这个时代最杰出的执行者。

中文版序

过去20年，中国经济经历了翻天覆地的变化。以市场为导向的改革在最近20年的时间里使中国经济实现了近两位数的增长，并使这个国家城市和农村地区的经济得到迅猛的发展。这是一个了不起的成就，尤其需要注意的是，这一成就的取得是在很短的时间内完成的，中国有理由为此而自豪。

但前方的挑战依然非常严峻。维持如此之高的经济增长率本身就需要人们对执行层面给予更多的关注。

在企业界的多年经历使我们得以亲眼目睹终端市场和商业模式的许多重大变革。在今天的商业环境中，要想取得成功，企业必须拥有一种全新的领导理念。新型领导者们必须学会创造、激发和维系一个整合型的商业企业。在这个过程中，被综合而非各自独立地加以考虑的人员、战略和商业运营所带来的结果就不再只是简单的环节相加。

这也正是执行的关键意义所在。

执行是任何企业（无论是在纽约还是在北京）当前面临的最大问题。执行不只是那些能够完成或者不能够完成的东西，还是一整套非常具体的行为和技术，能帮助公司在任何情况下建立和维系自身的竞

争优势。执行本身就是一门学问，因为人们永远不可能通过思考养成一种新的实践习惯，只能通过实践来学会一种新的思考方式。

根据我们的观察，那些业绩优异公司的领导者们一般都具有以下六个特点：

1. 他们对自己的业务有着足够的了解，所以他们能够在一些重大决策过程中贡献自己的力量。

2. 他们能够为企业的发展确立明确而清晰的目标。复杂会导致误解，简洁则会排除迷惑。

3. 他们会经常给自己的下属提供指导和培训。在这些人看来，判断自己领导能力的标准是自己所聘请的人的质量，所以他们会在确定提升对象之前对其进行充分了解。

4. 他们会通过在报酬和升职机会方面对表现不同的员工加以区别对待的方式来建立一个强大的领导基因库。此外，他们确信，如果自己能够对那些具有执行精神的人给予充分的回报，如果能够提拔那些注重执行的人，自己的公司就会逐渐建立起一种执行文化。

5. 他们了解并勇于接受现实。他们不会带领自己的公司向毫无胜算的方向（根据自己公司的经验和文化来判断）发展。

6.他们有着坚强的性格。这种人不会因为小小的胜利而沾沾自喜，他们永远秉承着一种信念——止步不前者必将被淘汰。

领导企业建立一种执行文化并不是一门非常精深的科学，它其实非常直接。主要的前提条件就是你，作为一名领导者，必须深入、充满激情地参与到自己的企业中去，并对企业中的所有人坦诚以待。无论你是经营一家全球性的公司还是一家小企业，执行者都必须对自己的企业、人员和运营环境有着综合全面的了解。领导者们可以通过个人参与的方式来推动自己的企业建立一种执行文化。

没有掌握执行学问的领导层是不完整的、没有效力的。如果不知道如何执行，作为一名领导者，你所取得的全部成就也不过是整个企业各个部门业绩的集合。对于一个企业来说，建立执行文化本身就是一个巨大的改进机遇，错过这一机遇将是对公司能量、人员和资源的一种巨大浪费。

《执行》中文版的推出标志着本书自发行以来第12种外文版本的问世。仅在美国，本书的销量就高达30万册之巨，它受到了广泛的赞誉，并被列入《纽约时报》、《华尔街日报》和《商业周刊》的畅销书排行榜。我们希望本书能够为中国当前充满活力的经济发展贡献出一份力量，并帮助这个国家的企业界人士取得更大的成功。

祝你们好运！

拉里・博西迪

拉姆・查兰

作者简介

拉里·博西迪

拉里·博西迪（Larry Bossidy）是霍尼韦尔国际总裁和CEO。霍尼韦尔是一家资产达250亿美元的多种技术提供商及制造业的领袖型企业。博西迪曾经在1991~1999年担任联信公司总裁兼CEO，1999年12月该公司与霍尼韦尔国际合并后，他当选为霍尼韦尔公司总裁。2000年4月，他因退休而离开公司；2001年他再次接受聘请，重新担任公司CEO兼总裁。

博西迪因把联信公司改造为全球最受尊敬的公司之一而享有崇高的声誉。在担任联信公司总裁期间，他带领公司连续多年在现金流和收益方面实现较高增长，并取得了连续31个季度每股收益率超过13%的辉煌业绩。

博西迪于1957年作为一名实习生进入通用电气公司，在为联信公司工作之前，他在通用电气公司从事过管理和财务工作。他曾先后担任通用电气信贷公司（也就是现在的通用电气资本公司）的首席运营官（1979~1981年）、通用电气服务和原料部门执行副总裁及总裁（1981~1984年），以及通用电气公司副总裁和首席执行官（1984~1991年7月）等职位。

拉姆·查兰

拉姆·查兰（Ram Charan）是一位资深顾问，他曾为包括从新兴公司到《财富》500强在内的许多公司的CEO和高级主管提供过咨询服务，这些公司包括通用电气、福特汽车、杜邦公司、EDS、环球电影工作室和Verizon。他的著作包括《CEO希望你知道的》（What the CEO Wants You to Know）、《有效的董事会》（Boards That Work）、《高管路径》、《所有行业都是增长型行业》（Every Business Is a Growth Business）（合著）《领导梯队》（合著）等。查兰博士曾经在《哈佛商业评论》和《财富》杂志上发表过多篇文章，并获得哈佛商学院MBA和DBA学位，目前任教于哈佛商学院和西北大学凯洛格商学院。

专文推介一

就我个人对企业经营的理解，决定一个企业成功的要素有很多。其中，战略、人员与运营流程是核心的三个决定性要素。正像本书两位作者所指出的，如何将这三个要素有效地结合起来，是很多企业经营者面临的最大困难。而只有将战略、人员与运营有效地结合，才能决定企业最终的成功，结合的关键则在执行。

与传统的认识不同，有效的执行是需要领导者亲力亲为的系统工程，而不是对企业具体运行的细枝末节的关心。在领导者的亲自倡导下，执行文化应该成为企业的基因，贯穿于企业发展的方方面面。仍然拿企业运行最为关键的三个要素来说，战略、人员与运营每一个环节都需要以“执行”的精神来指导落实。

就企业战略而言，任何一个优秀的战略都不是一蹴而就的凭空臆断，都需要企业领导者以执行的踏实心态，对企业所处的宏观经济环境与行业发展特点进行透彻的分析与研究，在这个基础上结合企业自身的资源来确定切实可行的战略规划。在该过程中，核心是解决好“木桶效应”和“指头理论”的问题。具体来说，企业就像一个木桶，由各个业务板块构成，决定这个木桶盛水量大小的是最短的那块木板。如果企业想从平凡走向成功，领导者必须能够发现和补齐使企业“漏水”的最短的那块木板。在这个基础上，企业决策者还要积极

发现和发挥“最长的指头”的优势，也就是发挥自己所有业务资源中比较优势最大的一项，来打造自己的核心竞争力。

对于人员的问题，领导者除了要以是否具备执行能力为标准，积极选拔合适的人员到恰当的岗位以外，还要锻炼员工队伍的执行能力，其中最关键的是要解决三个问题。首先，企业的领导者要让战士爱打仗，要用各种方法调动人员的积极性；其次，要让战士会打仗，要通过持续的练兵提升人员的综合素质和专业化素质；最后，企业决策者还要训练队伍作战的有序性。只有训练有素的队伍在投入战斗时才能不乱阵脚，进退有序，成为战无不胜的铁军。

最后，领导者的执行能力要通过运营流程，通过具体的运营设计来体现，这也是最困难和最讲究艺术性的一部分。就像一支部队要到河的对岸去，过河的目标已经很清楚，关键在于过河的方式与过程，也就是要解决好是造船过河还是搭桥过河的问题。在这个过程中，一个重要的指导性原则就是要“拐大弯”，即对于企业运营中重大问题的解决要打足提前量，及早进行设计，不能等事到临头再踩刹车、拐急弯。只有“拐大弯”，问题的解决才会稳定而平滑，遇到的阻力才会比较小，企业的震荡与损失也才能降低到最低限度。除此以外，在具体运营问题的处理过程中，要学会“拧螺丝”。就像用四颗螺丝钉来固定一个平面一样，不能先拧紧一个螺丝钉再去拧其他三个，要循序渐进，每一个螺钉拧几圈，轮番来固定，在不断平衡的过程中，最

终将螺钉全部拧紧。这样的处理方式才能及时发现与规避企业发展过程中可能出现的问题，才能及时调整企业战略中不恰当的部分来实现最终的成功。

此外，需要特别说明的是，本书的两位作者都有企业运营经验，对于企业的实际运行情况有着非常成熟的认识，这一点尤为重要，这就使得他们对于执行的理解与分析有实践基础的支撑，从而具有可操作性。

柳传志

联想集团董事局主席

专文推介二

当拉里·博西迪离开通用电气到霍尼韦尔公司担任公司CEO兼总裁的时候，我还是亚利桑那州凤凰城霍尼韦尔飞机发动机部门的一名研究工程师。我至今依然清楚地记得他给公司带来的那些深远的变革，以及在变革初期整个公司内部所蔓延的针对这些变革的种种怀疑和抵制情绪。

众所周知，自20世纪90年代中期以来，霍尼韦尔在拉里·博西迪的领导下，凭借其令人惊异的生产力改进业绩一跃成为一家高绩效公司。在《执行》这本书中，拉里·博西迪详细地描述了自己创造这一奇迹的经历和秘诀。

《执行》讨论的是一个虽然重要却经常被人们忽视的问题，所以无论是在美国还是在世界其他地方，本书都取得了巨大的成功。我深信，《执行》无疑会在中国取得更大的成功，因为它为中国的许多商业领导者和企业管理者所面临的最重要的问题（无论他们是否意识到了这一点）提供了答案。

我们知道，中国的国有企业正经历着剧烈的变革。无论是成功还是失败，这场变革都必将对整个中国经济产生深远的影响。我所认识的许多国有企业的领导者经常抱怨：国企改革之所以困难重重，其主要原因在于体制问题。对于有些案例来说，这种说法或许能够成立，

但很少有人意识到，执行能力的缺乏也是许许多多改革计划失败的重要原因。

与此同时，中国还有许多蒸蒸日上的国有企业，它们随着整个中国蓬勃发展的经济形势一同阔步向前。毋庸讳言，在这些企业当中，有一些是由于政府管制或市场保护（从而使来自外国的竞争对手难以进入）而成为市场的准垄断者。随着中国加入WTO，这些保护性政策将逐渐取消，中国经济将日益融入世界市场，而中国企业也将不得不在一个更加开放的市场上与来自世界各地的对手展开竞争。

毫无疑问，中国的许多公司，无论是国有企业还是私营公司，都希望成为世界级的公司。根据很多人的预测，在今后10~20年，中国经济将成为世界第二大经济体。可以预测，在不远的未来，中国也必将诞生出许多类似于通用、微软和丰田那样的世界闻名的企业。但这一切都不会自然而然地发生，要想成为真正的世界级企业，中国企业必须极大地提高自身的竞争力。

当前中国的许多企业存在的一个普遍问题是：在成本上非常具有竞争力，但从技术、质量、营销和分销水平的角度来说，还有一定的差距。只是在最近的二十多年时间里，中国企业才开始实践现代企业管理的许多理念，要学习的地方还有很多。在不断学习的过程中，如何建立一种注重执行的企业文化无疑是最需要解决的问题之一。

我认为《执行》一书在中国也将取得巨大的成功，其原因就在于：它第一次为中国读者就执行这一问题提供了极富实践意义的答案。

宋振宁

英格索兰集团中国区总裁

霍尼韦尔（中国）投资有限公司原董事长

专文推介三

《执行》中文版是中国最畅销的商业书籍之一，创造了商业图书的奇迹。我们作为《执行》一书的使用者和研究者，在本书再版之际，应出版社之邀，帮助进一步完善本书的中文版，深感荣幸。

为了便于快节奏时代的经理人易读，我们在先前高质量的翻译基础之上，主要做了两项工作：一是根据中国读者的习惯进行了适当的主题句修改，便于读者能够一眼明了内容的主旨，例如，第1章原文直译的标题是“不为人知的鸿沟”，很多读者第一时间很难理解，因此，我们根据内容提炼为“执行是目标与结果之间的桥梁”；二是运用思维导图整理出全书的思想脉络，帮助读者能够从这张全景图中了解全书的架构和相互关系，便于理解、记忆和运用。

过去十年，“执行”可能是中国最常用的管理词汇之一，无论是企业家、经理人员，还是政府官员、社会组织领导人，谈到战略规划和任务的实施，一定要再三强调“执行”。企业家认为“没有执行，一切都是空谈”，政府官员提出“执行力是政府工作的生命力”。

“执行”为何如此重要？什么是“执行”？究竟如何做才能打造高效的执行体系呢？

回顾在全球范围内掀起的这场声势浩大的“执行”运动的发源，大致可以追溯到1999年6月拉姆·查兰在《财富》杂志发表的著名文章《CEO为什么失败？》，查兰根据对数十位被解职的大公司CEO的分析研究发现：战略的缺陷并不是决定性的，没有忠实地执行战略才是CEO下台的关键因素！其中，最大的因素是用人失败，没有把合适的人放在合适的岗位上，没有及时处理好人的问题，特别是没有处理好一些关键岗位的下属带来的糟糕业绩。

3年后，作者在撰写本书时再次强调：仅2000年，《财富》500强前200位的公司就有40家的CEO被迫离开——不是退休，而是被解雇或者被迫辞职。当美国最强有力的商业领袖中有20%出现这种情况的时候，那一定是出了什么问题。这个问题，仍然是战略的执行。

今天的中国，经济持续高速增长，市场机会层出不穷，使得企业的持续增长主要依靠“市场驱动”，而非“创新驱动”和“领导力驱动”。大多数企业尚未真正建立起严格规范、科学高效的执行体系，企业的运营效率仍然不高。

如今，中国经济规模已经雄踞世界第二，中国企业要想在未来的全球化竞争中赢得优势，建立起与世界经济领导者相匹配的企业竞争力，实现从中国制造到中国创造的转型，打造完善的企业执行体系已经“时不我待”！

众所周知，企业的“执行”体系建设包括三个层次：企业层次、部门层次和个人层次，本书重点讨论的是企业层次，也就是企业的执行系统建设。部门层次的执行是指高绩效团队建设，个人层次的执行则是指高效能员工建设。

本书通过对大量著名企业的成功与失败的研究，提出了企业执行体系建设的系统架构，具有科学性、系统性和实用性的特点，其要点包括：

◆ “执行”之所以关键，在于“执行是目标与结果之间的桥梁”！是战略实施中不可或缺的一环，是各级领导者的主要工作，是企业文化的灵魂。

◆ 执行的三大基石是领导者的七项基本行为、企业的文化变革框架和知人善任。

◆ 执行的三大流程是人员选育流程、战略制定流程和运营实施流程。

所谓“知易行难”，建设“高效执行体系”非一日之功。很多企业虽然已经认识到“执行”体系建设的重要性，并且采取了积极的措施去推动，但这并不意味着“执行”问题就已经得到真正的解决。一方面是“执行”体系建设的复杂性，企业受体制、机制、观念、制度和人员能力等因素的影响，其建设过程需要统筹兼顾、稳步推进；另

一方面是“执行”体系建设的长期性，随着全球化和信息技术的广泛应用，商业环境不断变换，“执行”体系建设需要与时俱进、不断完善，只要有新的目标和任务，就有实现它们的“执行问题”存在，因此，“执行”是企业永恒的主题，没有终结的那一天。

未来属于先知先觉的行动者。海尔董事局主席张瑞敏先生曾说，20多年前，德鲁克先生的名著《卓有成效的管理者》影响了他的管理思想和海尔的发展，那么，我们有理由认为，《执行》也一定会影响千百万优秀的企业家和经理人。

徐中　博士

北京智学明德教育科技有限公司首席顾问

2011年5月于清华大学科技园

导　言

拉里[1]：我目前在霍尼韦尔的工作就是要在这个组织中重新建立起一种它已经失去了的执行文化。许多人认为执行是一种过于细节性的工作，企业领导者一般是不屑为之的。而我要在这里明确指出，这种观点是错误的。事实恰恰相反，执行应当是一名领导者最重要的工作。

事情开始于1991年，当时，在通用电气工作了34年之后，我被任命为联信公司的CEO。由于已经熟悉了通用电气这样一个言出必践的环境，所以我理所当然地认为每个人都能够将自己的计划转化为实际的行动，但事实证明我想错了。到达联信公司后，我发现人们的计划和他们的行动之间实际上存在很大的差距，这让我大吃一惊。公司里有很多聪明、勤奋的员工，但他们的工作效率却非常低下，而且他们并不看重实际的执行工作。

表面上看来，联信公司拥有和通用电气以及其他大多数公司相同的基本核心流程：人员选育流程、战略制定流程以及预算或运营实施流程。但和通用电气不同的是，联信公司的这些流程大都没能产生实际的效果。而在理想的情况下，如果能够对这些流程进行深入的管理，你就将得到预期的产出，否则，你就应该问一问自己：我们的产品定位是否准确？我们是否采取了适当的措施来将计划转变为具体的

结果？我们是否选择了适当的人员来执行这些计划？如果答案为“否”，我们应该怎样解决这个问题？我们应当如何确保自己的运营计划能够带来切实的效果？

在联信公司，我们甚至没有提出这些问题。所有流程都只是一些空洞的形式，几乎没有任何实际意义。整个公司在形式上下了很多工夫，但这些形式却大都没有产生什么实际效果。比如，制定企业部门战略计划的工作人员准备了足足六英寸厚的材料，但这些材料却几乎没有包含任何与战略有关的信息。运营计划实际上成了一种数字练习，人们很少关注促进企业发展、提高生产力、扩展市场份额、提高产品质量等具体的问题。很多人数年都没有调换过工作岗位，许多工厂实际上是由会计而非生产人员在管理。

在这种情况下，联信公司根本不可能形成任何生产力文化。它只是从工厂这一层次衡量人均小时工作成本，却没有从整个公司的角度考虑过真正的生产力增长。它是一家缺乏学习或教育的公司。每个业务部门都拥有自己的独立身份，这些部门甚至都不是在以联信公司的名义运营。有人告诉我：“我们有一个化学工厂文化、一个汽车企业文化以及一个航空制造业企业文化，而且这些文化彼此交恶。”我的回答是：“投资者们只会认得联信公司，所以我们需要一个统一的品牌。”

更为严重的是，企业的人员、战略和运营三个核心流程在日常运营中也是各自为政。而在我看来，管理一家企业实际上就是要协调这三个流程，所以领导者必须积极地参与到各个流程的活动中去。但前任CEO显然没有做到这一点，他把自己工作的全部内容定义为买进和卖出。

上任以后，我立即组织了一个新团队，并带领这个团队全身心地投入到公司的日常运营中。结果，到我退休的时候（1999年与霍尼韦尔合并之后），联信公司的营业毛利增长了两倍，几乎达到15%，股本也从10%上升到28%，股东实际得到的回报几乎是以前的九倍。秘诀是什么？执行。

在公司确立一种执行文化是一个非常艰难的过程，但要失去它却易如反掌。在不到两年的时间里，联信公司的情况再次发生了彻底的变化——只不过这次是朝着另一个方向。公司没能达到股东们预期的要求，股票价格开始下跌。与通用电气合并之后，霍尼韦尔董事会要求我再次出山。

毫无疑问，合并所带来的不确定性是股票价格下跌的一个重要原因：由于合并，许多优秀的员工都纷纷离去或正准备离开，然而执行文化的流失无疑也是一个非常重要的因素。人们落实计划的热情开始下降，霍尼韦尔的许多计划都没有取得实际的效果。

比如，在我离开之前，霍尼韦尔公司曾经开发了一种涡轮式发电机，大家对该产品充满信心，相信它必将能够在备用动力市场上一鸣惊人——对于像7-11超市这样的小型企业来说，这种产品实在是再合适不过了。可当再次回到公司的时候，我却发现整个产品的生产完全脱离了当初的设计方案，按照新方案生产出来的产品根本不能满足市场需要，它只能依靠天然气运转，而按照我们的设计方案，它应该还可以用石油做动力。人们希望我能提出某种方法来挽救这个产品——毕竟，我曾经大力提倡过它。但经过深入了解之后，我发现情况已经到了无可挽回的地步，所以唯一的选择就是立即停止这个项目。

对于一家注重实际执行的企业来说，它完全可以避免这种情况。如果霍尼韦尔成熟地建立了一种执行文化的话，它很可能会从一开始就以一种正确的方式生产涡轮式发电机，或者它可以在发现问题之初就给予及时的解决。

“9・11”事件后，我们被迫修改2001年度的航空运营计划，但我们只用了十天时间就制定了一份新的计划书。我们尽量找出那些可能导致收入降低的因素，并想尽办法，通过降低成本的方式来抵消这些因素可能造成的损失。我们还组织了一个专门的团队来协调组织所有的安全产品，并使我们的防御营销团队重新焕发了生命力。

拉姆：事实上，很少有领导者能在十天内就为自己公司的一个主要部门拿出一份全新的计划。在更多情况下，人们只是在进行没有实

际意义的讨论。这就是那些拥有执行文化的公司和没有执行文化的公司之间的区别。

虽然知道自己是在掩耳盗铃，但大多数领导者还是愿意相信自己的公司一切运转良好。他们就像加里森·凯勒（Garrison Keillor）的小说《沃伯根湖》（Lake Wobegon）里的父母那样，天真地以为自己的孩子资质超出一般人。可当这些沃伯根湖高中的高才生到了明尼苏达大学或高尔盖特（Colgate）抑或普林斯顿的时候，他们却发现自己不仅非常一般，甚至可能连一般水平也达不到。同样，当企业领导开始了解像通用电气和爱默生电气这样的公司如何运营时，他们就会发现自己距离世界级水平还有很大一段距离。

过去，企业领导者总是要求大家要有耐心，并以这种方式来推脱自己的责任。他们通常的借口是“现在的商业环境非常艰难”，或者是“我们所进行的是一种长期战略，它的效果需要相当长的时间才能体现出来”。但商业环境一直都是非常艰难的，而人们也不再有耐心等上几年时间来评判一个企业的发展。在很多情况下，一家企业很可能不知不觉地就赢得或失去了巨大的市场份额。比如，强生公司是一家在医用输液管方面处于领先地位的公司，该公司推出的一种用于外科手术和支持动脉阻塞的医用管道曾经一度占据很大的市场份额，但就在1997~1998年短短两年时间里，它就将自己创造的这个价值7亿美元的市场的95%拱手让人，因为对手开发出一种质量更高、价格更为低

廉的技术。直到最近，强生公司才开始发起反击，并凭借自己性能更为优良的新技术重新占领市场。

当今时代，人们对一家企业的执行业绩已经达到以季度为计算单位的程度，而不再仅仅依靠数据分析。在分析一家公司的时候，股票分析师们注重的是它是否正在向自己的季度目标挺进。如果分析结果是否定的话，他们就会降低这只股票的级别，转瞬之间，你就可能损失数十亿美元。

大多数情况下，一家公司和它的竞争对手之间的差别就在于双方执行的能力。如果你的竞争对手在执行方面比你做得好，它就会在各个方面领先于你，道理非常简单：资本市场不欢迎任何所谓的长期战略。这给那些不善于执行的企业领导者带来了很大压力，并使他们逐渐意识到，执行已经成为今天的企业界所共同关心的一个问题。执行正成为企业成功的一个关键因素，而缺乏执行文化的企业将遭遇重重困难，并且它们很可能会把自己的挫折归咎于其他原因。

作为一名为大小公司高层领导提供咨询的顾问人员，我与客户的关系一般都可以持续到十年甚至更长时间，这就使得我有机会对企业进行较长时间的观察，并在适当的时候亲自介入其中。三十多年前，当我注意到许多企业的战略计划常常不能直接反映到该企业的实际运营中时，我就已经意识到执行方面可能存在的问题。在主持CEO和部门级别会议时，我经常是一边观察一边研究，结果我发现领导者们把很

大一部分精力投入到所谓的高层战略中，把关注点放在了很多智力化甚至是哲学化的问题上，却没有对具体的实施给予足够的关注。人们往往只是同意执行一项计划，随后却没有采取任何具有实质意义的行动。而根据我的本性，我总会在做出一项决策之后马上对它的执行情况进行跟踪，所以一旦出现问题，我就会马上拿起电话，直接找到负责人，并提出质问："出什么问题了？"因为我知道，执行是一个非常关键的问题。

对于现在的许多领导者来说，其眼前的一个主要问题是：他们总是认为执行属于战术层次问题，领导者们总是把很多事情分派给别人去做，因为他们认为自己应该把精力投入到"更大的"问题上面。这种想法完全错了。执行不只是一个战术问题，它是一门学问，也是一个系统，它必须充分融入到一个公司的各个方面，渗透到它的战略、目标和文化等各个层面。组织的领导者必须是积极的执行者，他不应该把所有的执行工作都交给下属。许多企业领导者花了很多时间去学习和宣讲最新的管理技巧，但由于对执行缺乏真正的理解和实践，他们的这些理论和技巧很可能会毫无意义。这样的领导者所做的工作是没有任何实际基础的，犹如在没有地基的时候就开始造房子。

对于今天的大多数企业领导者来说，他们所面临的最大问题不仅是没有学会执行，而且没有人向他们正确地解释这一点。关于企业管理的书可谓汗牛充栋，你想学习如何制定战略？前辈们已经总结出了

足够多的学习资料，而且你可以花钱从咨询公司购买任何自己需要的战略性建议。领导层培养？这方面的文件也是不胜枚举。革新？同样如此。帮助领导者们落实计划的工具和技巧也并不缺乏，无数的理论家已经为如何落实计划提出了各种各样的观点：变革组织结构和激励系统、商业流程设计、提拔人员的方法、文化变革指导，等等。

我们曾经和许多没能将自己的计划转变为实际效果的领导交谈过。他们常常告诉我们自己遇到的最大问题就是责任问题——人们并没有从事自己希望从事的工作。他们只是希望自己能进行一点儿变革，但到底需要改变什么？他们自己也不知道。

在这种情况下，本书的出现就显得非常必要了。执行并非仅仅是一种完成或者没有完成的东西，它更多的是一套具体的行为和技巧，为了拥有自己的竞争优势，公司必须学会掌握这些技巧。它本身就是一门学问，无论是对大公司还是小公司，它都是成功的关键所在。

对于企业领导者来说，学会执行将帮助你选择一个更为强有力的战略，事实上，如果无法确保自己的组织有足够的能力（包括适当的资源和人力）来执行计划的话，你根本无法制定出一份行得通的计划。在一个具有执行文化的企业里，它的领导者们所制定的实际上是一幅具有指导意义的地图，而不是僵硬的路线，这就使得公司能够在遇到无法预料的情况时做出及时灵活的反应，领导者们所制定的战略也将更加具有可实践性。

执行可以为你定下一切活动的基调。它使你能够对自己所处的行业发生的一切了如指掌。它是最好的变革和过渡手段——比文化、哲学都要好。以执行为导向的公司，其变革速度通常要快于其他公司，因为它更接近实际情况。

如果你的企业必须度过一段艰难的时光，如果它必须应对变革而做出重要的调整，正像眼下大部分企业所做的那样，执行的重要性就将显得更加清晰。

执行并不是一门高深的学问，它非常直接，但前提是作为领导的你必须积极地参与到自己组织的日常运营中，并诚实客观地对待周围的一切。

无论你是一家大公司的总裁还是一个利润中心的主管，这都是非常重要的，任何一位企业领导者都需要掌握和领会执行的学问，这也正是你建立领导者威信的一条必由之路。读完本书，你或许已经理解了应当如何去执行——这将成为你的一个竞争优势。如果你能够进而把这些体会贯彻到自己的企业运营中，那么它就能够为你带来实际的收益。

本书共分三部分，第一部分包括第1章和第2章，我们将在这一部分解释执行的学问、执行的重要性，以及执行如何能将你和你的竞争对手区分开。第二部分包括第3~5章，我们将说明执行的过程、执行的

一些基本要素，同时我们还将对一些最重要的问题展开讨论：领导者的个人特质、文化变革的社会条件以及领导者最重要的工作——选拔和评估人才。

第三部分包括第6~9章，这一部分将提出一些具体的指导。我们将对人员选育、战略制定和运营实施三个核心流程展开讨论。具体来说，我们将阐述是什么使这三个流程变得更有效，以及每个流程的实践如何与其他两个流程联系并整合到一起。

第6章讨论了人员部分，它也是三个流程中最重要的部分，如果这一部分执行得好的话，企业内部将自动形成一个人才库，而且这个人才库将具体形成很多具有可执行性的战略，并能够将这些战略转化为操作计划和执行过程中具体的责任点。

第7章和第8章讨论了战略流程部分。我们将阐述有效的战略规划如何将你从50 000英尺的高空带回到现实世界：这个流程是通过一个要素一个要素的方式开发出一套具体的战略，并且可以保证每个要素的可执行性都能通过具体的测试。它还将与前面讨论的人员流程联系到一起。如果企业提出的战略和它背后的逻辑能够与市场现实、经济形势和竞争环境相吻合的话，人员流程的实施也就有了保障。也就是说，企业将实现“将适当的人员分派到适当的工作岗位”这一目标。目前许多所谓的战略存在的问题就是，它们要么过于抽象，要么只是运营计划，而非真正意义上的战略。领导层和它的能力可能并不匹

配，比如，一位领导可能是一位营销和财务高手，但他并不适合战略家的角色。

在第9章，我们将阐述这样一个道理：如果不能转化为具体行动的话，再好的战略也无法带来实际的成果。运营流程表明了如何一步步地形成一个能够最终发展为战略的运营计划。战略和运营计划都将与人员选育流程结合起来，因为只有这样才能真正检测出一个组织是否真正拥有执行一项计划所需要的能力。

[1] 在本书里，两位作者拉里·博西迪和拉姆·查兰采用了第一人称的叙述方式。拉里主要是从一位曾经担任过通用电气、联信公司和霍尼韦尔国际的高级主管的角度展开叙述；而拉姆则是作为一名有着35年咨询经验的资深咨询人士来表述自己的观点。

第一部分　为什么需要执行

第1章　执行是目标与结果之间的桥梁

已经很晚了，一位CEO还坐在自己的办公室里，一脸疲惫。他正在努力向一位来访者解释为什么自己伟大的战略最终却归于失败，但想来想去，他始终想不出问题到底出在哪里。

“太令人沮丧了，”他说道，“一年前，我从各部门抽调人员，组成了一个团队。我们举行了两次会议，建立了工作标准，并制定了一套完整的规章制度。麦肯锡公司也来帮助我们。每个人都对这项战略表示认可，都觉得这将是一个伟大的战略，而且市场前景也不错。”

“我们的团队是这个行业中最出色的，没有人怀疑这一点。我分配了阶段性目标，并向每个人放权——给予他们足够的空间施展拳脚。每个人都知道自己的任务所在，我们的激励系统非常清晰，每个人也都了解详细的奖惩标准。工作的时候，我们充满力量，信心十足，但我始终搞不懂，我们怎么会失败呢？”

“一年过去了，我们的各项目标均没有实现，这太让我失望了。在过去的九个月里，我被迫四次降低了收益预期。华尔街也不相信我们了。估计董事会也已经对我失去了信心。我不知道该怎么办，而且

也不清楚情况到底会糟糕到什么程度。坦白地说，我估计董事会很可能会解雇我。”

几个星期以后，董事会果然把他解雇了。

这是一个真实的故事，它清楚地体现了那个不为人知的鸿沟，而这也是当今公司所面临的最大问题。在与企业领导者谈话时，我们曾经听过许多类似的故事，媒体上此类的报道也几乎每天都有，安泰、美国电话电报公司、英国航空公司、金宝汤、康柏、吉列、惠普、柯达、朗讯科技、摩托罗拉、施乐公司，等等，这些都是一些很有希望的公司，但最终都没有取得预期的成功。

它们都是很优秀的公司，拥有颇具天分的CEO和聪明过人的员工；它们都有着美好的愿景规划，并且它们都聘请了最优秀的咨询人员。然而最终，它们以及其他许多公司，都没有达到预期目标。一旦它们公布这一结果，投资者们便马上疯狂抛售股票，从而致使该公司的市场价值一泻千里，经理和员工都士气低落。过不了多久，董事会就开始被迫解雇CEO——情况就是如此。

我们上面列出的这些公司的领导者在上任之初都被寄予了很高的希望，因为他们似乎都拥有良好的资历。但没过多久，他们大都因为没有兑现自己的承诺而失去工作。仅2000年一年，《财富》500强的前200名公司中就有40家的CEO被迫离开——不是退休，而是被解雇或被

迫辞职。当美国最强有力的商业领袖中有20%出现这种情况时，那一定是出了什么问题。这一趋势一直持续到2001年，而且很可能会到2002年。

一旦出现这种情况，倒霉的并不只是CEO，员工、合作伙伴、股东甚至客户也都会跟着遭殃。而导致这种情况的通常并不仅仅是CEO的问题，当然，他将是最直接的责任承担者。

问题到底出在哪里呢？商业环境真的非常艰难吗？当然，无论经济形势如何，商家们之间的竞争都是越来越激烈，变革的速度也比以前更快，投资者们变得越来越不能容忍，即使他们不会直接干涉董事会的任免决定。然而这些因素本身并不能解释我们的问题，因为还有很多面临同样环境的公司取得了最终的胜利，比如通用电气、沃尔玛、爱默生、西南航空和高露洁等。

当公司没有兑现自己承诺的时候，人们通常会把责任归咎于CEO的战略错误。但在大多数情况下，战略本身并不是原因。战略之所以失败，其原因在于它们没有得到很好的执行。很多计划都没有像预期那样得到落实，或是组织根本没有足够的能力来落实它们，或是企业的领导者对自己面临的商业形势做出了错误的估计。

康柏公司的前任CEO埃克哈德·法伊弗有过一个非常宏伟的战略，而且他差一点就把这个战略变为现实。他最先看到了所谓的Wintel体

系（Windows操作系统和英特尔技术的结合）的市场潜力，并深信它将能够为从掌上电脑到服务器网络在内的所有设备提供服务。

和IBM一样，法伊弗将自己的业务基础扩展到为所有企业客户提供计算机服务。为了大举进入服务市场，他先后兼并了高端服务器制造商天腾公司（Tandem）和数字设备公司（DEC）。此后，法伊弗开始以一种令人目不暇接的速度实施自己的宏伟战略：在六年时间内将康柏公司由一家高价位办公室PC制造商转变为世界第二大（仅次于IBM）计算机公司。在这种战略思想的指导下，到1998年时，康柏公司已经为成为行业主宰做好了充分的准备。

但这个战略今天看起来似乎根本就是一场白日梦，因为康柏公司根本无法将兼并到的公司进行整合。更加要命的是，无论是法伊弗还是他的继任者迈克尔·卡佩拉斯都没有采取及时的执行措施，就这样，在PC日趋成为一种家用商品的时候，康柏公司错失了大好的市场机会。

迈克尔·戴尔却把握住了这场变革，他的直销和根据订单生产的方式不只使他绕过了零售商，还成为其商业战略的核心。虽然康柏公司规模更大，市场范围也更为宽广，但为什么戴尔公司能在短短几年的时间里就超过它呢？原因就在于后者所秉承的执行战略，而这种战略也是戴尔公司在2001年一跃成为世界最大PC制造商的一个主要原

因。到2001年11月，戴尔已经定下了新的市场目标：将自己的市场份额从20%增加到40%。

任何一家进行直销的公司都会享有一定的优势：它们通常能对定价进行更有效的控制，可以避开零售商，并能够拥有一支只服务于自己产品的销售队伍。但戴尔公司的成功秘诀并不在于它的直销策略，因为事实证明，许多公司，比如说网威公司，采取的也是一种直销策略，但它并不比戴尔的其他竞争对手干得更出色。戴尔公司成功的真正秘诀在于它的量身定做服务、一流的执行水平以及对成本的密切关注，这些都给予它无可匹敌的优势。

根据传统的生产制造理念，企业通常根据预期的市场需求来确定未来的产量。如果它将所有的部件生产外包，本身只进行组装的话，它就需要提前告诉元件提供商自己需要多少元件，然后再与对方商定一个价格。如果销售量低于预期的话，企业就会面临产品积压的现象；如果销售量高于预期的话，企业又会面临断货的尴尬局面。

相比之下，根据订单进行生产的方式就可以避免这种情况，因为只有当客户订单到达工厂的时候，真正的生产才会开始。戴尔的元件制造商也是采取同样的根据订单生产的策略，所以他们都是在接到订单后才把零件送到戴尔公司，然后戴尔公司马上就可以组装，几个小时后就可以将产品打包运走了。该系统使得从订单到配送的整个周期时间大大缩短——戴尔公司通常可以在一个星期或者更短的时间里把

货送到客户手上，而且它还使两端（进货端和发货端）的库存量达到最小化，并使得戴尔公司的客户能够比其他公司的客户得到更为频繁的技术更新服务。

根据订单生产的方式大大提高了存货周转率，从而提高了资产周转速度，而其他大多数企业都没有意识到这种变化所带来的巨大收益。周转速度是销售额与企业投入的净资产之间的比率，后者一般指的是工厂设备、存货以及应收账款减去应付账款的差额。较高的周转速度可以在提高生产力的同时降低运营资本量，还能改善企业的现金流——对于一家企业来说，现金流无异于生命线，并最终提高了企业的边际效益、收入和市场份额。

对于PC制造商来说，存货周转率尤为重要，因为存货通常是其净资产最大的一部分。当销售额低于预期水平时，那些根据传统理念进行生产的公司，比如说康柏公司，都会在处理多余存货的问题上一筹莫展。而且，许多计算机元件（比如说微处理器）的更新换代速度都很快，一旦新一代元件上市，旧元件的价格马上一落千丈。当这些PC制造商被迫清理存货的时候，它们的边际利润很可能会降低到零。

戴尔公司的年存货周转率高达80次，而它的竞争对手却最多只能达到10次或20次，相比之下，戴尔公司的运营资本几乎为负。结果，该公司得以拥有巨大的现金流。在其2002财政年度的第四季度中，它的收入高达81亿美元，运营边际收益高达7.4%，现金流量达到10亿美

元。该公司2001年的投资回报率为355%——对于一家拥有这样销售额的公司来说，这种投资回报率几乎是无法想象的。它的高周转速度还使得客户能够享受到最新的技术，并充分享受到元件成本下降的优势，因为元件成本下降通常会导致边际收益增加或价格下降。

这些正是戴尔公司在PC行业增长放缓的情况下仍然能够胜出的原因。戴尔能够在危机中把握机遇，以降低价格的方式来占领更大的市场份额，从而进一步扩大自己和其他竞争对手之间的差距。由于有很高的周转速度，戴尔公司能够拥有很高的资本回报率以及强大的现金流（即使是在边际收益下降的情况下）。这是它的竞争对手根本无法做到的。

这种系统之所以行得通，主要是因为戴尔公司具有一种良好的执行文化，能够将每一个环节的工作都落到实处。我们认识一位曾经在戴尔公司工作过很多年的制造部门的主管，他把该公司的系统称为“我所见过的最棒的生产运营系统”。

在本书即将付梓之际，康柏公司和惠普公司的合并仍在进行之中。但在我们看来，无论合并与否，如果不能建立一种根据订单生产的运营模式，这两家公司还是无法取得与戴尔公司相当的竞争优势。

我们前面提到的那些业绩不佳的企业具有非常典型的代表意义。实际上，还有无数的企业因为没有建立起一种执行文化而无法充分发

挥自己的潜力，承诺和结果之间的差距也就非常明显了。而我们所说的不为人知的鸿沟就是企业领导者希望取得的目标和该企业实现这些目标的能力之间的差距。

当今时代，每个人都在讨论变革。近些年来，不断有一些变革主义者在鼓吹革命、彻底改造、突破性思维、大胆的目标、量化变革、学习型组织之类的理念。我们并不是要反对这些人，但如果无法将想法变为现实的话，再宏伟的理念也无济于事。如果不能够得到切实的执行，突破性的思维将只是胡思乱想，再多的学习也无法带来实际的价值。人们无法实现自己的目标，所谓革命性的变革也最终只能落得胎死腹中，你的组织最终只能向更糟糕的方向发展，因为失败会吸干组织中每个人的能量，而不断的失败则会毁掉整个组织。

这些日子以来，我们不断听到许多企业领导者口头上挂着一个更为实际的口号，他们在讨论将自己的组织带到“下一个发展阶段”。比如说，通用电气的CEO杰夫·伊梅尔特要求自己的员工思考如何利用技术在下一个阶段将自己的公司与其他公司区别开来，并取得更好的价格、更高的边际收益以及更高的收入增长。

这是一种以实际的执行促进变革的方法。它以现实为基础——人们展望未来或设定具体工作目标时都是以此为基础的。这种方法贯穿着一种理念：有意义的变革只能来自实际的执行工作。

除非各级领导层都能够切实地掌握和实践执行的学问，否则没有一家公司能够彻底兑现自己的承诺，也无法真正地适应不断变化的环境。执行应该成为一家公司战略和目标的重要组成部分，它是目标和结果之间的桥梁[1]（missing link）。从这个意义上说，它是一名企业领导者的主要工作。作为一名领导者，如果不知道如何去执行，你的所有工作都将无法取得预期的结果。

强调执行的时代已经来临

实际上，许多企业的领导者已经开始在执行和结果之间建立联系。即便在康柏公司解雇了法伊弗之后，公司的创始人和主席本·罗森也不得不承认公司的战略出现了问题。根据他的观点，问题在于“如何执行，如何落实计划，从而使公司运营变得更有效率”。当朗讯公司董事会于2000年10月解雇了CEO理查德·麦克吉恩的时候，他的继任者亨利·斯查特解释道：“我们的问题在于学会如何执行。”

负责寻找高级管理人员的猎头公司经常接到这样的电话，“帮我找一个能执行的家伙”。在2000年IBM公司的年度报告中，郭士纳这样评价他的继任者萨缪尔·帕尔米萨诺，“他的特长就在于能够保证所有计划都得到切实的执行”。2001年上半年，全美企业经理人员协会将“执行”评为经理人员必须掌握的技能之一。该协会认为，经理人员必须问自己，公司执行得如何，管理层的预期和企业的实际表现之

间存在哪些差距。而且，该协会注意到，董事会很少会提出这些问题。

虽然有关执行的讨论由来已久，但很少有人了解执行的真正含义。在我们针对这一问题进行培训的时候，我们首先要求学员们对这个词做出定义。大多数学员都以为自己非常了解这个问题，而且他们开始时也确实干得不错。“执行就是将计划落到实处，”他们通常回答，“它的主要内容是如何运营一家公司，而不是构思一个方案和计划。从本质上来说，它就是一个实现目标的过程。”接着我们问：“如何落实一项计划呢？”他们马上就显得有些不知所措了。无论这些人是MBA的学生还是在职的企业高级主管，他们很快就明白了一个道理：自己根本不了解什么是执行，更不懂得应该如何执行。

无论是在书刊、报纸还是杂志上，当你看到执行这个词的时候，都会得到一种（模糊的）概念，认为执行就是更有效、更仔细、更注重细节地完成某项工作，但很少有人能够讲清楚它的真正含义。

即使那些意识到执行重要性的人也倾向于认为执行就是要关注细节。比如，本·罗森在他的评论中正确地用到了执行这个词，但即使他真正理解了执行的含义和要求，康柏公司的领导层也无法领会这一点。

为了更好地理解执行的含义和要求，你必须要记住三个要点：

- ◆ 执行是一门学问，它是战略实施中不可或缺的关键环节。
- ◆ 执行是企业领导者的主要工作。
- ◆ 执行必须成为企业文化中的核心元素。

执行是一门学问

人们通常从战术的角度来考虑执行问题，这本身就是一个大错误。战术是执行的核心，但执行不等于战术。执行是战略的基础，所以它必须同时成为战略的决定因素。如果不考虑企业的执行能力的话，任何领导者都不可能制定出真正有意义的战略。对于那些落实计划过程中的细节性问题，你可以称其为流程实施，或关注细节，抑或其他任何东西，但千万不可将执行与战术混淆起来。

执行是一套系统化的流程，它包括对方法和目标的严密讨论、质疑、坚持不懈地跟进，以及责任的具体落实。它还包括对企业所面临的商业环境做出假设，对组织的能力进行评估，将战略与运营及实施战略的相关人员结合，对这些人员及其所在的部门进行协调，以及将奖励与产出相结合。它还包括一些随着环境变化而不断变革前提假设和提高公司执行能力以适应野心勃勃的战略挑战的机制。

从最基本的意义上来说，执行是一种暴露现实并根据现实采取行动的系统化的方式。遗憾的是，大多数公司都没能很好地面对现实，

正如我们将看到的那样，这也正是它们无法正确落实战略的原因所在。关于杰克·韦尔奇管理风格的书有很多，尤其是他在管理过程中的铁腕手段，有时甚至被称为冷酷无情，但从我们的角度来看，他实际上是在通过一种强制性的手段把现实主义注入通用管理的各个流程，并以此建立了一个注重执行的企业文化。

执行的核心在于三个核心流程：人员选育流程、战略制定流程和运营实施流程。所有的企业和公司都在以某种特有的方式利用这三个流程，但在大多数情况下，它们都无法将这些流程紧密地结合起来。人们只是在走走形式，尽快完成这些流程，然后就可以回去继续从事自己原来的工作。通常情况下，CEO和他的高级管理团队每年只花不到半天的时间来对企业计划——

人员选育、战略制定和运营实施进行评估。而且在大多数情况下，这些评估也没有体现出任何互动性，人们只是坐在那里看幻灯片，他们并不会提出任何问题。

他们并不会争论，所以这种评估根本不会产生任何有用的结果。人们只是在制定计划，他们根本没有承诺要将这些计划付诸实施。这种模式最终只能导致失败。实际上，你需要的是激烈的争论，因为只有这样才能接触到真正的现实。为了实现目标，你的团队所制定的每一项任务都应当有人负责落实——整个团队应该进行公开讨论，而且讨论的结果应当为那些具体负责的人所认可，只有这样，你才能真正

地落实一项战略，并给予表现优异者以适当的奖励。你需要不断跟进，以确保整个计划得到了正确的执行。

开展这些流程的过程实际上就是一个执行决策的过程，正如我们将看到的那样，具有执行文化的企业都能深入持久地开展这些流程。谁来负责某项工作，如何衡量他们的工作业绩，如何进行责任分配？为了执行一项战略，企业需要进行哪些人力、技术、生产和资金方面的投入？两年后，当战略发展到下一阶段的时候，组织是否拥有足够的能力来将这一战略继续执行下去？该战略是否能够为组织带来取得成功所必需的收益？这项战略能否分解为一些可行的子方案？参与流程的人将就这些问题展开争论，找出客观现实，并最终得出具体而实际的结论。每个人都表示同意自己的职责，而每个人也都将为完成自己的任务而开展工作。

由于这三个流程彼此紧密地联系在一起，所以人员之间也不应当存在任何分隔。战略的制定必须考虑到企业的人员条件和运营过程中可能会出现的实际情况，而对人员的挑选和选拔也应当根据战略和运营计划的需求进行。同时，企业的运营必须与它的战略目标和人力条件相结合。

最为重要的是，企业的领导者和他的领导团队必须亲自参与到这三个流程当中。这三个流程最重要的实践者应当是企业的领导者和领导团队，而不是战略规划人员、人力资源经理或财务人员。

执行是企业领导者的主要工作

很多企业领导者都认为，作为企业的最高领导者，他不应该屈尊去从事那些具体的工作。这样当领导当然很舒服了：你只需要站在一旁，进行一些战略性的思考，用你的愿景目标来激励自己的员工，而把那些无聊的具体工作交给手下的经理们。自然，这种领导工作是每个人都向往的。如果有一份工作，既不让你亲自动手，又可以让你享有所有的乐趣与荣耀，谁不想干呢？相反，谁会在一个鸡尾酒会上告诉自己的朋友，“我的目标是成为一名经理”呢？毕竟，在这个时代，经理似乎已经成了一个贬义词。

我在这里要提出的是，这种思考问题的方法是错误的，它很可能给你带来难以估量的危害。

对于一个组织来说，要想建立一种执行文化，它的领导者必须全身心地投入到该公司的日常运营中。领导并不是一项只注重高瞻远瞩的工作，也不能只是一味地与投资者和立法者们闲谈，虽然这也是他们工作的一部分。领导者必须切身融入到企业运营中。要学会执行，领导者必须对企业、企业员工和生存环境有着全面综合的了解，而且这种了解是不能为任何人所代劳的，因为，毕竟只有领导者才能够带领一个企业真正地建立起一种执行文化。

领导必须亲自运营这三个流程——挑选其他领导者、确定战略方向以及引导企业运营，并在此过程中落实各项计划。这些工作都是执行的核心，而且无论一个组织的规模大小，企业领导者们都不应当将其交付给其他任何人。

试想一下，如果一支球队的教练只是在办公室里与新球员达成协议，而把所有的训练工作都交给自己的助理，情况会怎样？教练的主要工作应当是在球场上完成的，他应当通过实际的观察来发现球员的个人特点，只有这样他才能为自己的球员找到更好的位置，也只有这样，他才能将自己的经验、智慧和建议传达给球员。

对一位企业的领导者来说，情况也是如此。只有领导者才能提出比较强硬但每个人都需要回答的问题，并随后对整个讨论过程进行适当的引导，最终做出正确的取舍决策。而且，只有那些实际参与到企业运营中的领导者才能拥有足以把握全局的视角，并提出一些强硬而一针见血的问题。

只有领导者才能左右组织中对话的基调。对话是企业文化的核心，也是工作最基本的单位。人们彼此交谈的方式绝对可以对一个组织的运营方式产生决定性的影响。在你的组织里，人们之间的谈话是否充满了虚伪造作而支离破碎的色彩？人们在讨论时，能够从实际出发，提出适当的问题，针对这些问题展开具体的讨论，并最终找出正确的解决方案吗？如果是前者——在大多数公司里都是如此，你可能

永远也无法在与员工的讨论中了解到实际情况。如果希望成为后者，领导者就必须与自己的管理团队深入到企业的运营中，不断地将一种注重执行的企业文化注入企业运营的各个环节。

具体来说，领导者必须同时参与到这三个流程中，而且要投入巨大的热情和精力。

拉里：在任命一位新的部门经理前，我把她叫到办公室，并和她一起讨论这三个问题。首先，她必须是一个非常讲究诚信的人。这是一个绝对没有商量余地的前提，任何不具备这一前提的人都会被扫地出门。第二，她必须了解客户的重要性。最后，我告诉她："你必须理解人员选育、战略制定和运营实施这三个核心流程，而且你必须能够切实地管理它们。你在这三个流程上投入的精力越多，你的工作就越有成效。如果不理解这一点，你根本没有机会取得成功。"

那些能够深入实践这三个流程的企业总是比那些只是以为自己在实践这三个流程的企业成功得多。如果你的公司没有深入实践这三个流程，你很可能无法充分发挥出公司的全部潜力。你可能投入了很多时间，但最终仍然得不到满意的结果。

比如，大家都知道，企业应该以人为本，员工应该是一个企业最重要的核心资产，但大部分企业的领导者却总是把评估和奖励员工的工作交付给人力资源部门，然后根据人力资源部门的评估意见来决定

具体的奖惩措施。还有很多领导者总是尽量避免在小组会议上与别人公开争辩。这根本不是领导者应有的姿态。只有亲身实践的领导者才能真正了解自己的员工，而只有在真正了解员工的基础上，一名领导者才能做出正确的判断。毕竟，正确的判断总是来自于实践和经验。

在公司一切运营正常的情况下，我总是会花20%的时间观察员工。在重新建立一个组织的时候，我会把投入到这一流程的时间量扩展到40%。当然，我并不是指进行正式的面试或选拔，我的意思是要去了解员工。每次视察一家工厂的时候，我总是会首先坐下来，花上半个小时向这家工厂的经理人员了解一下情况。我们对工厂员工的能力进行一番讨论，看一看哪些人需要帮助，哪些人干得不错。然后我会举行一个全体工作人员的大会，听听他们有什么意见和建议。会议过后，我会坐下来，和人们谈谈我的感受，并把我们刚才在会议上讨论的结果以书面形式固定下来。在员工业绩评估问题上，我通常每年进行两三次评估，而且形式也不仅仅局限于正式的面谈。

当我们把这些流程实施到联信公司的一个部门时，一个家伙（一个不错的家伙）在会议上告诉我：“你知道吗，我们今年进行人员评估的时候还是在走形式。”我对自己说：“这是我听到过的最没劲的评价，因为你实际上是在告诉别人你根本不了解自己的工作。而且，如果你真这么认为的话，我建议你应该干点其他什么事情，因为在这种思想的指导下，你根本无法取得任何成功。”我并没有直接当着大

家的面把这些话说出来，但我在心里暗暗想，或许是我当初选错了人。

但结果证明，他并没有按照自己所说的那样“走走形式”，当然，我知道他绝对不可能喜欢上人员选育流程的，但他的确做了一些改进——对自己的员工有了更多的了解，并促使整个部门的工作开始向着更为良性的方向发展。

在听到自己必须亲自管理三个核心流程的时候，领导者们通常的反应是大皱眉头，“你是说我应该对整个公司实行微观化的管理吗？我可不愿意这样”。他们最典型的反应通常如此。或者他们会说：“这可不是我的风格，我喜欢充分放权，把权力交给那些负责具体执行工作的人。”

我们也完全同意领导者不应当对自己的企业实行微观管理，这种做法会降低员工们的自信，打消他们的主动性，并扼杀他们独立思考的能力，同时这种做法往往也只能把事情搞得更为糟糕，因为那些不断对下属指手画脚的微观化管理人员通常不可能比具体的执行人员更了解实际情况。

领导一个组织和管理一个组织之间的确存在着巨大的差别。那些宣称自己喜欢放权的领导者实际上并没有采取实事求是的工作态度。他并没有直接面对应该为自己的业绩负责的员工，也没有努力去发现

企业当前存在的问题，更不用说去解决这些问题了。他只是在管理，这种领导者实际上只是在完成一半的工作。

建立一种执行文化并不是说要进行微观管理，也不是要解除工作人员的权力，相反，它应该是一种更为积极的参与——首先完成一名领导者应该完成的工作。在后面的讨论中，你将发现那些善于执行的领导者常常会从事一些非常具体有时甚至是非常关键的细节性工作。他们根据自己对企业的理解不断提出新的问题，将企业存在的问题公之于众，并最终号召大家一起来解决这些问题。

执行型的领导者会建立一个执行文化的结构，他会提拔那些能够更快、更有效地完成工作的人，并给予他们更高的回报。在实施每一个项目的过程中，他都会亲自参与任务的分配和随后的跟进工作。他需要确保员工们理解每一项工作的先后顺序，这就要求他对整个企业有着全面的了解，并能够提出一些尖锐且富有针对性的问题。执行型的领导者常常不必告诉人们他们的工作是什么，他只需要提出一些问题，员工们自然就会知道自己的任务。通过这种方式，他实际上是在教育员工，将自己的经验传递给他们，并教育他们以一种自己以前从未体验过的方式进行思考。这种做法根本不会窒息任何人的创造性，相反，它实际上是在帮助每一个参与者提高自己的能力。

杰克·韦尔奇、山姆·沃尔顿和西南航空公司的赫伯·凯勒赫都是组织内部的强势人物，几乎每个人都认识他们，都知道他们所从事

的工作，知道他们希望自己的员工完成什么任务。这是因为他们非常强硬的个性吗？是的，但强硬的个性本身并不意味着任何东西。邓洛普是著名的成本削减高手，他本人有着非常强硬的个性，但他实际上一举摧毁了一家自己本来应该拯救的公司。

像杰克、山姆和赫伯这样的人都非常善于沟通吗？答案仍然是“不错，但是”。沟通这个词可能并没有什么实际意义，但它也可能确实意味着什么东西。真正重要的是沟通的内容，以及进行沟通工作的人的本质——包括他的听说能力。

或许这种人都是因为奉行了“脚踏实地的管理”原则才成为优秀的企业领导。我们都读过这样的故事，山姆和赫伯如何深入到员工工作的第一线，冒着酷暑与他们亲切交谈。不错，脚踏实地、深入第一线的确是非常有用、非常重要的，但前提是那些深入第一线的领导者要知道自己该听什么，该说什么。

这种类型的领导者之所以比较有影响力，原因就在于他们本身就代表着自己的企业，而且都能深入地参与到人员管理和企业的日常运营中去。他们具有亲和力，因为他们了解企业面临的实际情况，并能够就企业当前所面临的问题展开讨论。这种领导者通常对自己所从事的工作充满热情，希望自己参与制定的计划能够得到切实的结果。他们激励员工的方式并非“恐吓”或煽动性的演讲，相反，他们总是通过以身作则来教育自己的员工。

在担任通用电气CEO的最后一年，杰克·韦尔奇（一如其20年来的习惯）花了整整一周，每天工作十个小时来评估公司各个部门的运营计划。他非常注重人与人之间面对面的交谈，直到自己职业生涯的结束，杰克都没有改变自己的风格——他总是在领导别人之前，自己首先热情地参与进去。

执行必须渗透到企业文化中

现在你明白了吗，执行并不是你移植到自己组织中的一个项目。如果有一位领导者说，“好吧，现在我们将向着执行型企业的方向转变”，那我可以肯定，这位领导者不过是一时头脑发热，或者这股劲头会持续几个月，但它一定不会有任何持续性效果。就好像领导者必须亲自参与到企业的运营中一样，组织中的其他人也要深入地理解和实践这门学问。执行必须渗透到企业的回报系统和行为准则中去。

实际上，正如我们在第4章将要讨论的，集中于执行不仅是企业文化的一个重要组成部分，还应当是确保建立有意义的文化变革的一种方式。

实现向执行型企业转变的一种方式就是把这些放到与六西格玛同样重要的地位上。实践这种方法的人总会努力找出结果与预期不符的地方。一旦找到这些偏差，他们就会不断改进，直到质量得到提高为

止。他们会在整个流程中贯彻这些方法，这是一个不停的改进过程，而且也是一种行为上的巨大变革，实际上也就是文化上的变革。

那些执行型的领导者总是会在公司的所有事务上（从边际利润到员工选拔）找出预期规划和实际结果之间的差距，然后他们就会采取措施来弥合这些差距，直到整个组织都得到更大的改进。和六西格玛一样，只有当人们接受了足够的训练并经常实践的时候，执行的学问才会真正发挥作用；如果只有少数几个人实践的话，是根本不会产生什么具有实际意义的结果的。执行必须成为组织文化的一部分，促使各级领导者的行为水平得到改进。

执行的习惯首先应该从高层领导培养，但即使不是一名高级领导者，你仍然可以在自己的组织里进行实践。你可以培养和展示自己的技能，这最终必将能够提升你的职业生涯，而且你的身体力行也必将能够给他人起到良好的示范作用。

[1] 达尔文的进化论认为，现代人和现代猿有着相同的祖先。长久以来，人和现代猿刚刚分离或者是即将分离时的化石是人类学家梦寐以求的支持上述理论的证据，被称为“缺失的一环”（Missing Link）。这里被作者喻为目标和结果之间的桥梁。——编者注

为什么会出现执行不力

执行是如此重要，但为什么长久以来却一直为人们所忽视呢？可以肯定的是，并不是没有人意识到这个问题，但为什么大家都没有采取实际的措施来建立一种执行文化呢？当一项决策没有得到切实执行，或者承诺没有兑现的时候，一定是什么地方出了问题。管理者们努力地寻找答案，他们首先会把那些比自己做得好的公司当做榜样，然后在它们的组织结构、流程管理和企业文化中寻找答案。但这种方法很难帮助他们找到真正的原因，因为很少有人会把执行当做一门真正的学问来教授。这些管理者实际上根本不知道自己在寻找什么。

真正的问题在于，执行这个词听起来可能不是那么吸引人。领导者们总是喜欢自己制定战略，然后把执行落实的任务交给手下的经理。但你们可曾想到，难道那些伟大的CEO和诺贝尔奖得主不是通过亲手执行才取得这种荣耀的吗？是的，实际上，轻视执行的重要性根本上就是错误的。

很多人都说自己更喜欢接受智力上的挑战，这些人对智力挑战的理解只有一半是正确的。他们根本没有意识到，智力挑战也包括严格的执行工作。这些人之所以会形成错误的观点，其根源可能与电视有关，因为那些经常看电视的人总是错误地相信有这样一个神话：只要有了好的想法，一切都会顺理成章地发展，直到产生好的结果。

世界上存在不同类型的智力挑战。构思一个伟大的想法或一幅宏伟的图景只能算是最基本的一种。将这幅宏伟的图景转变为一套可执行的行动方案会更为复杂，因为其中将牵涉一些巨大的智力、情感以及创造性方面的挑战。

诺贝尔奖得主之所以能够成功，是因为他们在不断地执行那些能够为其他人复制、验证和改进的实验。他们能够测试和发现许多以前没人意识到的模式、关系和联系。阿尔伯特·爱因斯坦花了十几年的时间才找出详细的证据来证明自己的相对论理论。在这十多年的时间里，爱因斯坦实际上就是在从事一种执行工作——他从数学计算中寻找证据。因为如果没有证据的话，他的这些理论根本站不住脚。爱因斯坦不可能把这项工作委托给任何人，因为这是其他人难以担当的智力挑战。

在面对一个新问题的时候，领导者首先会不断地探索新的方案，一旦这项探索工作完成，接下来的工作就是具体的执行了。比如，某部门的一名经理人员计划在来年要把本部门的销售额增加8%，即使是在市场吸收力没有增加的情况下。在他们的预算规划过程中，大多数领导者都会毫不犹豫地接受这个数字。但如果是在一家具有执行文化的企业里，领导者就会提出质疑，并以此来判断这个计划是否现实。“好的，”他会问这位经理，“你打算通过什么途径来实现这些增长呢？你准备通过什么产品来实现这一目标？客户对象是哪些人？他们

为什么要购买你的产品？你的竞争对手会采取什么措施？你是否制定了什么阶段性目标？”如果在第一季度结束的时候，这个部门没能实现第一阶段的目标的话，这就是一个预警信号：一定是什么地方出了问题，你必须马上采取措施。

如果领导者对该组织的执行能力表示怀疑，他可以提出更深层次的疑问：“你是否选派了适当的人来负责项目的执行？他们的责任清晰吗？你需要什么帮助？你的激励回报系统是否有效？”换句话说，领导者不会马上认同这项计划，他希望得到一个更为详细的解释，而且他会一直不停地追问下去，直到得到自己满意的答案。在这种领导者的带领下，在场的每个人都会积极参与讨论，大家都会公开自己的观点，直到最终达成共识。这不仅是一个相互学习的过程，它还是一种将知识扩展到项目中所有人的手段。

假设我们现在遇到了一个如何提高生产力的问题，应当提出的问题包括：“根据预算，我们将进行五个项目，你说我们将可以在每个项目上节省200万美元。这些项目是什么？从哪里省下这笔钱？实现这一目标需要多大成本？谁来负责？”

只有当适当的人在适当的时间开始关注适当的细节时，一个组织才能真正落实一项计划。将领导者心中的理念转变为整个组织的实际行动是一个相当漫长的过程，你必须考虑到各种因素、需要承担的风险以及预期的回报。你必须跟进每一个细节，选择那些能够切实负责

任的人，指派给他们具体的工作，并确保他们在开展工作时能够做到协调同步。

要做到这一点，你必须首先对企业内部和它所生存的外部环境有着深刻全面的了解。你应该有判断人的能力，能够看出他们的能力、可靠性、优势和弱势。除此之外，你还要强烈地关注目标，并能够进行批判性的思考。为了做到这一点，你必须能够与下属坦诚、客观地交流。

不能执行的领导者是不完整的，也是不合格的。如果不能执行的话，领导者的所有其他工作都会变成一纸空文或一场空谈。在第2章，我们将通过四个企业和它们领导者的故事来进一步说明执行的重要性。

第2章　执行成功与失败的案例

所有伟大的领导者都需要有一种执行的本能。他必须相信："除非我能达成计划目标，否则我做的工作没有任何实际意义。"但选拔和培养领导者的过程并没有聚焦于此。根据我们的观察，大部分进入商业组织最高领导层的人都是以"高层战略人员"而自诩的。他们总是把自己的工作局限于构思和寻找那些"伟大的创意"，却不去关注任何实际的落实。他们非常善于把握和阐述战略计划，却不关心如何把计划变成现实——在他们看来，这些事情应该交给别人。

单从一个人的智力来判断他的能力是一项单一而简单的工作，但要从这个人的经历和实际执行的能力来对其做出综合判断却是一项相当复杂的工作，尤其是当这个人所取得的成就是团队工作的结果时。但那些聪明的战略型领导者却不用考虑这个问题，因为他们根本不关心这一点。实际上，许多领导者根本没有意识到应如何将一个战略目标转化为具体的任务。他们不愿意跟进计划的落实情况——细节性的工作总是令他们生厌。他们并没有考虑前进道路上会遇到什么障碍，也就无法选拔出适当的人选来实施一个项目。由于缺乏实际的参与经验，这些人根本无法对从事实际工作的人做出正确的判断和评估。

CEO乔的烦恼

关于CEO乔的遭遇，我们已经在第1章介绍过，他是一位非常有代表性的人物。让我们详细研究一下他的遭遇，分析一下其中存在的问题。

你或许还记得，乔始终不明白，为什么他的手下没能实现预期的目标？他请了一家顶级的咨询公司来制定新的战略，进行了一系列成功的并购，而且与华尔街的关系也非常好。根据他多年从事并购和决策的经验，公司的市盈率在不到两年的时间里就会有大的上浮。乔的优势在于营销和客户服务，他与CFO的关系也不错，他确定了阶段性目标，然后由CFO将具体的数字指标传达给负责执行工作的人。乔也不是一名微观管理人员，他把所有的实施工作都交给了那些直接向他汇报工作的人，包括负责北美业务的副总裁和生产部门主管。乔时刻对季度汇报数字保持密切的关注，一旦情况发生变化，他就会马上拨通相关部门负责人的电话，要求对方马上改进自己的工作。

根据传统的管理分析标准，乔没有做错任何事，而根据执行型企业的标准，他几乎一无是处。目标和结果之间的差距反映了乔的雄心和组织现实之间的鸿沟。事实上，他所设定的目标根本不现实。

主要的问题在于：由于各级流程都滞后于预定的规划日期，所以最终导致该公司的工厂不能生产出足够的产品来满足市场需求。但乔并不了解这一点。虽然他会冲那些没有完成任务的经理大发雷霆，但他从来没有尝试了解一下原因。而一位善于执行的领导者则会立即提

出这个问题，并随后把目光集中在原因上面——毕竟，只有当找到问题的根源，你才能彻底地解决它。在这种情况下，乔应该提出下列问题：“各种流程都按预定日期进行了吗？执行副总裁和他手下的部门主管是否知道原因，他们准备采取什么措施？”

和许多CEO一样，乔认为提出这些问题的应该是生产主管，而对于整个过程的监督则是执行副总裁的事。但遗憾的是，和其他许多CEO一样，乔并没有找到适当的人选。他的生产主管和执行副总裁都没有尽到自己的责任。执行副总裁是一位跳槽高手，他几乎每三年就换一次工作。而生产主管则是一位出身财务公司的聪明人，他甚至被认为非常有可能在五年内继承CEO的职位。但不巧的是，这位未来的CEO也没有养成注重执行的习惯——向他汇报的工厂经理实际上根本没把他放在眼里。

如果这家公司的领导者们能够经常与生产部门的员工进行一些开诚布公的交流，他们或许能够更早地意识到生产过程中存在的问题，可事实并非如此。领导者的工作只是从上向下地传达数据指标。虽然阶段性目标能够促使人们更好地打破陈规旧俗，但那些不切实际的目标，或者是没有征得实施者认同的目标，却只会把公司引向更糟糕的局面。

你可能要问，如果乔掌握了执行技巧的话，他又会怎样做呢？首先，他会在制定计划的时候征求所有员工（包括那些负责生产的人）

的意见，再根据组织的实际能力来确定具体的目标。我们这里所说的组织能力包括良好的分配能力，也就是说，能够选派适当的人员来从事适当的工作。如果执行副总裁不知道如何落实工作的话，乔早就应该帮助他加强这方面的学习。如果他不肯学习，或者说没有取得实质性进步的话，乔唯一的选择就是让他离开。其次，乔应该向执行人员提出更多的实际操作过程中可能遇到的问题，比如，他们将如何在预定时间内提高自己的存货周转率、降低成本并达到公司的质量要求？任何不能回答这些问题的人都应该在开展工作之前先找到答案。

再次，乔应该为整个项目设定一些阶段性目标，而且每个阶段都应当由具体的人员负责。比如，在实施一项新流程以提高产量的时候，乔就应当与生产部门订下一项协议，要求在某个日期之前将产量提高某个百分点，并在此过程中对某个数量的员工进行培训。如果负责这个项目的经理没能在预定时间内实现这些目标，领导者就应该帮助他采取正确的补救措施。最后，乔应当建立一些应急计划来应对特殊情况。比如，市场需求的变动、元件供应不足或外部环境中的一些其他变化。

乔是一个非常聪明的人，但他不懂得如何去执行。聘请乔的人从他的履历中根本看不出他可能会失败，因为他们根本没有把执行能力作为一项衡量标准，他们看中的是他交易和并购的能力。

直到董事会解雇他之后，管理团队才明白如何去执行，因为新的CEO出身于生产部门，他和他的团队一起与工厂经理讨论了具体的实施方案，确定了阶段性目标，然后不断跟进，直至目标实现。

施乐公司的执行不力

同样，施乐公司的决策者们也不明白为什么理查德C.托曼会失败。托曼是一位很有思想的人，近年来他一直领导着美国的一家大公司，是一位颇受尊重的战略家。当施乐公司于1997年聘请他担任公司COO时，他已经是IBM时任总裁郭士纳麾下的重要人物，并在IBM公司担任CFO一职。施乐公司聘请托曼的主要目的是希望他能为公司带来变革。担任COO期间，他发起了一系列重要的成本削减计划，其中包括解聘一批员工，减少红利支出和商务旅行的费用等。他还为实施新的战略打下了良好的基础。在董事会于1999年4月提拔他担任公司CEO之后，他开始致力于将施乐公司从一家产品和服务型公司转变为一家解决方案提供商。他为公司制定了新的发展目标：将软件、硬件和服务结合起来，帮助客户整合纸面文件和电子信息流，并着手与微软和康柏这样的公司建立合作伙伴关系以建立新的系统。

对于一家非常需要新战略的公司来说，他的这一系列举措带来了巨大的影响。在1999年的年度会议上，托曼亲口告诉股东们：“公司已经做好充分准备，一个新的成功时代就要来临。”同时他还预测，来年的收益将达到5~10个百分点。投资者们对此也抱有很大信心，施乐公司的股价因此一路上升。但战略毕竟不是现实，施乐公司是一家没有执行文化的公司，所以托曼制定的目标也就远远超出了该公司的实际能力。比如，在公司转型期开始的早些时候，托曼提出了两个至

关重要的方案，其中一个是要将公司的90多家管理中心（其主要业务为账目处理和客户服务）合并为4家。另一个就是要为施乐公司组建一支30 000人的销售大军，由原来的以地区为单位进行销售转变为以行业为单位。

两个提议都是非常重要且是非常必要的。合并方案将大大削减成本，并提高效率，而销售队伍的重组将为施乐公司转向为客户提供解决方案铺平道路。但到了年底的时候，施乐公司却陷入巨大的困境。

在实施合并方案的过程中，由于人员调动较大，出现了订单遗失，甚至服务电话也无人应答的情况。而销售代表们也被迫花很多时间去适应新的工作方式，就好像进入一个新的组织一样。由于客户对象发生了变化，他们不得不建立一套新的客户关系，这同时也不可避免地疏远了施乐与以前许多忠诚客户的关系。

整个公司的士气开始低落，运营过程中的现金流开始变为负值，投资者们也开始对施乐公司的财务情况失去信心。股票价格由64美元跌至7美元。为了满足现金需要，公司被迫出售了一些子公司，到2000年5月的时候，托曼被叫到主席保罗·阿莱尔的办公室，责令其辞职。

问题到底出在哪里呢？虽然同时发起两个大的项目本身就是一个错误，其中任何一个都足以给整个组织带来毁灭性的打击，但真正的问题还不止于此。托曼的批评者们认为，问题在于他没能与主管们及

时沟通。施乐公司的俱乐部文化并不会轻易地接受一个外来者，而且正如托曼指出的那样，他根本没有权力指定自己的管理队伍，尤其是当一家企业处于重大转折期的时候，一些关键的岗位上必须用对人，企业的核心流程也必须足够强大，因为只有这样才能消弭那些抵制变革的力量，计划也才能得到真正的落实。在施乐公司的这场变革中，两个条件都不具备。

朗讯的执行失控

当朗讯科技公司于1996年任命理查德·麦克吉恩担任CEO时，人们都对他寄予了很高的期望。营销出身的麦克吉恩风度十足，而且非常善于向投资者推销公司的未来。根据他向投资者们的承诺，公司将在未来取得令人目眩的收入和收益。由于当时的经济形势相当好，而且他的这种分析又采取了一种高瞻远瞩的方式，所以投资者和董事会似乎都对公司的未来充满信心。当时，西部电子（Western Electric）和贝尔实验室的合并给了美国电话电报公司重重一击，同时朗讯公司开始把重点集中在蓬勃发展的电信设备市场上，准备向电话和网络转换及传输装置大举进军。

然而，麦克吉恩根本没有办法使自己的计划在公司内部得到落实。“我们根本不具备执行这项计划的能力。”2000年10月被公司返聘取代麦克吉恩的亨利·斯查特说。电信泡沫的破灭最终影响到所有的参与者，但朗讯公司的衰落甚至在此之前就已经开始，而且比竞争对手衰落得更快、更严重。

进入以互联网速度发展的技术市场后，麦克吉恩没能及时改变西部电子以前那种缓慢、富有官僚气的作风。朗讯的结构非常庞大、臃肿，它的财务控制系统显得有些不堪重负。比如，执行官们根本无法得到利润、产品或渠道信息，这就使得他们无法在资源分配问题上做

出明智的决策。麦克吉恩的手下要求他采取措施扭转这种局面，但毫无作用，他没能即时替换掉那些表现不佳的执行官，而他的竞争对手在这方面则比他好得多。

结果，朗讯公司在开发新产品的过程中一直没能达到预期目标，这就使它最终错失了最好的市场机遇。公司投入巨资安装了SAP软件，希望能够通过这个标准的软件平台将公司所有部分联结起来，但由于公司没能及时改变工作流程，导致大部分资金被白白浪费掉了。

朗讯公司的确在前两年里实现了自己的财务目标，引起了投资者们一股前所未有的投资热潮。但这些早期的收入主要来自于朗讯传统的语音网络转换业务——这种业务的增长前景并不稳定。结果在这股热潮尚未消弭之前，该公司就几乎脱离了麦克吉恩预定的发展轨道。

一位对本组织理解得比较全面的领导者是不会制定这样一套不现实的目标的，因为朗讯公司无法提供当时市场上那些最热门的产品，其中包括引导互联网交通的路由器和高容量的光纤设备。贝尔实验室虽然正在研究这两种设备，但却严重滞后于市场需求。

在路由器和光纤设备上错失的机遇被广泛认为是朗讯公司的一项重大决策失误。事实上，它们恰恰表明了执行和战略之间的关系是多么密切。1998年，朗讯公司曾经与Juniper网络公司商讨过并购事宜，但最终还是决定自行开发路由器。执行的一个重要部分就是要了解自

己的实力，朗讯公司当时根本没有足够的实力以足够快的速度研制并推出新产品。而在一家具有良好执行文化的企业中，领导者是不会制定出如此脱离实际的目标的。

同样，光纤设备上的战略失误也是起源于执行文化的缺乏——主要是由于决策层不了解外部环境的变化。早在1997年的时候，朗讯的工程师就向公司高级管理层申请开发光纤产品项目，但当时公司的领导层已经习惯了只听从其最大的客户美国电话电报公司和Baby Bells的建议，而这些客户对光纤设备并不感兴趣。这就是所谓“革新者的僵局”的一个经典案例——那些在成熟技术行业中最具优势的公司，在掌握新技术的过程中往往是最不成功的。但“革新者的僵局”本身就是一个没有被广泛认识到的执行问题。如果你真是一家执行型公司，并且拥有足够资源的话，你就会在关注眼前客户的同时，考虑和规划一下未来客户的需求。北电网络（Nortel）就做到了这一点，在满足当前大客户需要的同时，也看到了未来的市场发展趋势，并及时采取措施来满足并迎接未来市场。

其次，为了尽快取得高速收入增长，朗讯公司采取了多方出击的战略。这种战略的一个直接结果就是公司生产出了许多根本不为市场所需要的产品，并购了一些自己根本无法整合甚至无法管理的企业，尤其是当被并购企业的原领导者因无法忍受朗讯公司的官僚文化而愤然离去的时候。这一切都使得成本迅速高涨。36次并购之后，朗讯公

司的员工总数上升至160 000人，从而带来了大量的冗员，成本过高，而公司原有的透明性则大大降低。

远在电信市场的繁荣结束之前，朗讯公司的颓势就已经清晰可见了。由于已经意识到根本无法完成预定目标，许多员工开始采取一种放任自流的态度。销售人员开始为客户提供难以想象的折扣，并承诺将对客户最终无法售出的设备进行回收。这种方式的确大大促进了产品的销量，一些产品刚运到分销商那里就被抛售一空，但这种产品需求旺盛的假象实际上只能加大朗讯公司的损失。比如，在1999年，在收入增加20%的同时，朗讯公司的应收账款却增加了几乎一倍，接近100亿美元，致使大量的外债无法收回。同时，由于大量的并购活动，公司欠下了高额债务，几乎到了破产的边缘。在债务压力下，朗讯公司被迫低价出售一些业务部门。情况变得如此之糟，以致朗讯公司差点被法国阿尔卡特公司吞并。

在当时的高科技浪潮中，无论是业内人士还是投资者都无法想象一家高科技企业会衰落得如此之快。而对于任何一位谙熟执行的领导者来说，他肯定会在进行类似的市场冒险之前先对自己的组织进行一番符合实际的评估。但根据朗讯公司公布的材料来看，麦克吉恩显然没有这样做。在任职的最后一年，他显然已经对局面失去了控制，他不得不几次主动降低自己的财务估计。可直到董事会宣布解雇他的那个周末，他还坚持说朗讯正处在正确的轨道上。

在一份事后备忘录中，《华尔街日报》这样写道：

熟悉这家公司的人都说，早在一年前，就有一些执行官告诉麦克吉恩先生，公司需要降低财务目标，因为当时最新的产品还没有上市，而传统产品的销售又开始下滑。

“他断然拒绝”了这些建议，一位内部人士透露：“他认为市场一直处于增长阶段，这个时候没有理由不对前景保持乐观，他完全听不进去任何劝告。”

实际上，在最近的一次访谈中，麦克吉恩先生表示，当朗讯公司刚刚从美国电话电报公司脱离出来，事业发展正如日中天的时候，他怎么也不会想到会出现今天这种局面。

EDS的执行成功

现在让我们看看另外一种情况，EDS曾经也是一家身处困境的公司，它的新任CEO为该公司建立了一种执行文化后，情况发生了巨大变化。当迪克·布朗于1999年1月接管EDS的时候，这家公司在很多方面和施乐公司非常相似。它已经在自己的计算机服务外包领域打下了一片江山，几十年来，这家公司一直一帆风顺，直到信息技术市场变革的到来。市场变化之后，EDS并没有采取相应的变革措施，而它的竞争对手（如IBM）却抓住了这次机遇，这就使得EDS的收入开始陷入停滞阶段，收益率降低，股票价格也开始下降。

和托曼一样，布朗也不是业内出身，他来自于电信业。在来到EDS之前，他曾经成功地挽救了英国电信巨头大东电报公司（Cable＆Wireless）的命运。来到EDS之后，他所面对的是一个急需改革而又根深蒂固的企业文化——EDS决策乏力，责任不清，而且它的组织结构也开始与市场需求脱节。布朗和托曼的相似之处还有两点：上任伊始，布朗就确定了一些大多数人都认为不可能实现的收入和收益增长目标，并同时对公司发起了大规模的重组运动。

但接下来，两个人的做法就不同了。布朗是一个非常注重执行的人，他总是非常清楚每一件任务应当由谁来完成。在承认EDS的转型是一项长期工作的同时，他成功地在两年内改变了公司的基本价值观。

他为公司注入了一股该公司以前从未体验过的活力，并以此成功地实现了预定的利润和增长目标。

根据布朗的战略，EDS可以通过提供市场上正迫切需要的信息技术服务来实现增长目标。这些服务包括公司内部的数字化管理、虚拟销售和电子整合，从而使得公司可以与供应商、客户和其他服务提供商进行更为密切的合作，就好像是一家公司一样。与时俱进是许多（即使是最优秀的）公司IT部门所面临的一个巨大挑战，而对那些只拥有有限资源的公司来说，这更是一个严峻的考验。

布朗看到了EDS拥有提供这种服务的核心优势。它所拥有的资源非常广泛，既能以较低的成本提供专业的常规运营服务，也能够通过自己的咨询公司（EDS于1995年兼并了A.T.Kearney公司）为大公司提供最高水平的战略咨询。EDS员工对技术的理解以及他们在为客户提供解决方案上的经验是该公司一项巨大的智力资本储备。非常幸运的是，EDS还继承了公司创始人罗斯·佩罗特那种“初生牛犊不怕虎”的气势，“每个人都相信自己能够为客户完成那些看似不可能的任务”。

旧的结构和文化依然困扰着EDS，它的40多个战略业务单元（SBU）按照产业属性（比如通信、日用消费品和国家健康保健等）进行了重组。以前的领导者将公司组合成一种“联邦采邑制”的形式，每个部门都有自己的领导、日程安排、员工，有时甚至可以拥有自己的规章制度。这些部门平时很少一起合作，结果导致大量的市场机遇

白白遗失。上任之后，布朗意识到EDS需要一种新的组织结构，而首先需要改变的就是责任和协作问题。

在建立新型企业结构的过程中，布朗跳出了传统的管理模式。首先，他对整个公司进行了详细了解，花了三个月时间对全球各地的分公司进行了一番巡视，会见了各级工作人员，与他们进行了正式或非正式的讨论。在每周向整个组织下达的电子邮件中，他不仅向员工传达了自己思考的问题，还要求对方做出答复或提出自己的建议。

布朗要求他的经理们“一定要坦诚，在对前景乐观的同时一定要注意实事求是。在考虑问题的时候，一定要兼顾问题的正面和负面效应”。对于那些总是喜欢持批评态度的经理人员，布朗拥有足够的耐心进行解释，如果仍然无法说服对方的话，布朗就告诉他们：“好吧，我们可以在会后再讨论这些问题。”这种谈话通常充满了相互质疑，与会人员会对执行计划过程中涉及的具体问题展开讨论。

但无论是会上的研究还是会后的讨论，都是在一种建设性的氛围中进行的。正如一位高级主管所讲的那样：“我们并不是要让任何人感到尴尬。在讨论的过程中，出于人类本性，每个人都希望成为表现优秀的人，从而使得整个讨论变得更加富有建设性。”

除此之外，讨论的焦点也不一定集中在数字上面。在前期的一次会议上，布朗这样说道：“一名主管说他很为自己组织中日益增长的

焦虑不安情绪担忧，大家都认为公司前进的步伐太快了，他的员工总是在问，‘我们是不是前进得太快了，这样下去，我们是否很可能会陷入一种混乱的状态？或许我们应该放慢一下速度，静下来，好好想一想。’”

布朗从另一个角度看待这个问题——当然不是偶然的，他实际上是在通过这件事情给大家说明一个道理。“这正是考验一个人领导能力的时候，我希望参加这次会议的每个人都能将自己心中的忧虑坦然相告。如果你认为我们现在的战略思想有问题的话，请马上说出来。”

“没有人回应。所以我说，‘如果你们并不感到忧虑的话，那么这些忧虑到底从何而来？我并不感到担心，你们也不担心，那怎么会有人感到忧虑呢？答案是，你们当中有些人心口不一。从你们身上，我看到的是一个束手束脚、谣言四起、对前途毫无信心的组织。作为公司的高级领导人员，你们尚且如此，那其他人会怎么想。如果整个组织充满忧虑，那问题就出在你们身上，因为你们说自己并不感到忧虑。’”

“然后我又说道，‘现在是考验你们领导水平的时候了；你们现在需要让整个组织平静下来，向大家传达正确的信息，彻底消除这些谣言，重新树立大家的信心。我相信，这种忧虑心态是根本没有事实根据的，可如果大家仍然感到忧虑的话，那就是你们的责任了。’”

布朗为公司150名主管组织了一系列为期两天的会议，向大家讲述公司计划的详细情况。“我希望你们能站在我的角度考虑问题，”他在第一次会议上告诉大家，“这对你们是非常重要的，因为它可以使你们把精力集中在正确的问题上。”这次会议还是一次很好的实习机会，它让大家学会了如何协作和相互配合。“通过相互交换名片，大家建立了初步的了解，这就为以后的协作打下了良好的基础，”布朗认为，“我们身处同一个团队，所以我们必须学会同舟共济。”

人员选择也是一个非常重要的问题。布朗解雇了大批业绩不佳的主管。在新的领导层管理之下，人力资源部门（即以前的领导和变革管理部门）制定了一套将奖金与业绩直接挂钩的薪酬体系，还建立了一套基于网络的评估工具，以此来帮助主管更好地对自己的手下进行评估。除此之外，公司还对各级领导进行了大量的培训，以更好地满足具体的组织需要。那些不能正确处理所有变革的主管要么接受培训，要么另谋高就。

布朗自己要了一份对销售人员的业绩分析报告，他发现有20%的销售人员在过去的六个月中根本没有卖出一件产品。他对自己的销售执行官说：“你准备怎么处理这些人以及他们的主管？”结果，这些人统统被换掉了。

从对公司的影响角度看，布朗的重组要比施乐的重组规模更大，也更为复杂。布朗基本上把EDS翻了个底朝天。战略业务单元按以四个

细分市场为中心的业务线（LOB）重新组合。电子解决方案业务线将为“扩展型企业”提供全套的服务——这些扩展型企业又通过电子方式与供应商和客户联结到一起，从供应链网络到互联网安全。商务流程管理业务线将为企业和政府部门提供管理和财务流程处理以及客户关系管理服务。信息解决方案业务线将为客户提供IT和通信外包服务、管理化储存以及桌面系统管理。而A.T.Kearney将专门提供高端的咨询服务，同时提供执行官猎头服务。（EDS后来又增加了一个PLM解决方案业务线，专门为制造型企业提供数字化产品生命周期管理服务——从产品开发到与供应商的协作。）

新的结构已经不仅是一种根据市场对业务进行划分的方式了，它实际上是为了更加充分地利用EDS丰富的智力资本，调动公司各个部门为客户提供更为详尽周到的解决方案。LOB之间的协作也使EDS能够为客户提供真正的全套服务——从商业战略咨询到流程重新设计管理和网络会议。在新的企业结构下，要想使整个公司的业务更为流畅地运转，员工们不仅要掌握新的技能，而且要学会一种新的协作方式。与此同时，他们还面临着每年将公司生产率提高4%~6%的压力，从而使得公司每年可以拿出10亿美元用于再投资，前提是不得降低新产品引进和推广的速度。

布朗成功了，其原因就在于他把落实计划的任务详细分配到了个人。他从不同部门和地区抽调了一个由七名主管组成的小组，该小组

定期与布朗、公司COO以及CFO会晤，大家连续不断地奋战了十个星期，最终将新的模式变为现实。

单单从EDS领导层要求的角度来说，新组织也与旧组织有着天壤之别。过去，业务部门的领导者只关心本部门的成功，但在新的模式下，整个公司被连成了一体，这就要求各部门之间实现真正密切的合作。对于大多数主管来说，他们还都是第一次体验这种团队协作，感觉似乎并不是那么简单，一位成员这样回忆自己当时的心态：

我们七个人来自不同的背景，拥有不同的观点。有些人注重从市场的角度看问题，而有些人则关注物流方面的问题，有些人观察问题的时候采取的是国际化的视角，而有些人则把眼界局限于自己的行业范围之内，但我们还是全身心地投入到新模式的建立中去。

这真是一个非常艰难的过程，在执行的过程中，我们内部产生了很多分歧。大家经常争吵，甚至好几天都不和对方说话。就拿我来说吧，我是一个非常固执的人，很难向别人妥协。好多次我都感到非常沮丧，有时甚至会离开会议室，准备驱车而去，我甚至在想，这家公司要完了。我已经在这里干了20多年，它对我来说就像是家一样，我对它充满感情。我绝对无法容忍眼睁睁地看着它遭到毁灭。

但无论如何，经过一番情感和心理斗争之后，我还是成功地调整了自己的心态，我对自己说：“我们以前的工作方式不一定要延续到

以后，我们必须拥有一种开放的心态。”最后我们大家都成了好朋友，因为我们在所有问题上都达成了共识。这的确是一段不错的成长经历。

就这样，布朗成功地将公司关注的焦点转移到了客户服务上面。“优质服务”不仅是一个口号，它还成为对所有直接与客户接触的主管和LOB总裁进行评估的一个重要指标。今天，91%的EDS客户都将该公司的服务质量评为“良好”或“优秀”。

这一系列措施取得了很明显的效果，到2001年年底，EDS创造了新的收入纪录，并获得了更大的市场份额，同时运营边际收益和每股收益连续11个季度保持两位数增长。从布朗接管该公司之后，它的股票价格上升了65%。在2001年12月的公司董事会上，所有的董事都向布朗表示祝贺，他们没想到布朗能够在不到三年的时间里取得了如此巨大的成就：他成功地改变了整个公司的企业文化，并同时将公司推向一个新的发展阶段。

我们前面提到的三家公司都具有非常典型的代表性。施乐、朗讯和EDS都是本行业的开山元老，在数十年里，它们实际上都是本行业的领军企业，都是竞争对手们效仿和超越的目标。今天，有两家公司已经日暮西山，而第三家却通过洗心革面的变革重新焕发了光彩，再一次成为自己行业的龙头企业。区别在哪里？执行。

执行的学问建立在一整套要素之上，对于那些希望严格而一致的设计、实施和运营三个核心流程的企业领导者来说，他们必须掌握这一套要素。我们将在第3章到第5章对这些要素展开详细的讨论。它们包括：领导者的基本行为；从企业运营的角度对文化变革的框架做出定义；量才适用，让适当的人从事适当的工作。

第二部分　执行的三大基石

第3章　基石一：领导者的七项基本行为

负责执行的领导者究竟应该做些什么呢？他应该如何避免成为一名微观管理者，如何避免沉溺于企业日常管理的细节当中呢？我们在下面列出了领导者的七项基本行为，它们组成了执行的第一个要素：

◆ 全面深入了解企业和员工

◆ 实事求是

◆ 设定明确的目标并排出优先顺序

◆ 持续跟进，直到达成目标

◆ 赏罚分明，重奖业绩优秀人员

◆ 通过教练辅导提高下属能力

◆ 了解你自己

全面深入了解企业和员工

领导者必须全面深入了解自己的企业。在那些没有建立执行文化的企业里，领导者们通常都不了解自己的企业每天在干些什么。他们

只是通过下属的汇报来获得一些间接性的信息，但这些信息都是经过过滤的——在很大程度上受到信息收集人员的个人因素，以及领导者自身的日程安排、个人喜好等因素的影响。领导者并没有参与到战略计划的实施中，所以他们也无法从整体上对自己的企业产生全面综合的了解，而企业的员工对这些领导者也并不真正了解。

拉里：假设有一位领导者来到一家工厂或者是企业总部，并和那里的员工进行交谈。他为人十分和蔼，彬彬有礼。他似乎非常喜欢自己下属的孩子，并提出一些日常攀谈性的问题，“学习怎么样啊”，“喜欢这里吗”，等等。或者他会和这些孩子谈谈NBA、超级杯或其他一些本地篮球赛事。他还可能会就企业的运行状况问一些简单的问题，比如“你们的收入水平如何”。这样的领导其实并没有全身心地投入到自己的企业。

访问结束之后，有些经理可能感到松了一口气，因为一切看起来都很好，而且似乎每个人都很高兴，但那些真正优秀的经理却多少会产生一种失落感。他们会问自己，“领导到底干什么来了？”，在领导来访之前，他们已经做好充分的准备去回答一些尖锐的问题——高素质的下属喜欢回答这样的问题，这样才能显示出他们是多么了解自己的企业。领导者走马观花式的巡查会让这样的人感到泄气，因为他们甚至都没有机会展示一下自己，给领导留下个好印象，当然，这样的领导者也不会给他们留下什么好印象。

领导者也没有学习到任何东西。等下次他对企业的发展前景进行展望的时候，媒体和证券分析师们可能会感到非常敬畏，但本企业的员工却清楚地知道自己的领导只不过是在吹牛。他们问自己：“这个人根本不了解自己的企业，他凭什么这么自信呢？”这有点像越战时期的那些美国政客，他们只是随便逛了一下，和高级军官们在帐篷里聊聊天，浏览一些统计数据，然后就宣称自己已经看到了美国胜利的曙光。今天的很多企业领导者其实也在上演同样滑稽的一幕。

如果我要去参观一家工厂的话，那肯定是因为我听到了一些关于该工厂经理的议论，同时我需要亲自印证一下。如果人们说该经理是一位非常讲求效率的人，我就会设法进一步加强他在这方面的能力。我会和他进行一些比较深入的讨论。我知道他表现不错，但或许我会提出一些他根本没有想到的问题。如果大家都认为他是一位不合格的经理，我就会亲自确认一下他是否还应该继续待在现在的工作岗位。而且，我想看看他所组建的团队，这样我才能提出一些正确的问题，从而对他的能力有一个更为清晰、更为深入的了解。

然后我会尽可能地多会见一些员工。我会花上半个小时的时间告诉大家公司目前的发展情况，之后我会用一个小时的时间来回答大家的问题。从这些问题中，我可以推断出工厂经理平时和大家的交流情况。如果根本没有人提出任何问题的话，这肯定不是一个开放的团

体。如果人们不敢向我提出一些比较尖锐的问题，比如，“你今年拿多少红利”等，那我们进行的肯定不是一次自由的交流。

工会领导也在那里。听我讲完之后，他问我今年公司是否准备裁员。我的回答是：“我们还没有最终确定。客户的选择将最终决定一家工厂是继续营业还是关门大吉。在这种情况下，我们必须学会降低自己的成本而且要快。这就意味着工厂的生产力必须尽快得到大幅度的提高。”通过这种交流，我开始对公司的真实情况和员工心理有了深入的了解。每个人都能够从这种谈话中有所收获。而且通过这种方式，你也有效地建立了作为领导者应有的权威性。

下面我要讲一个亲身经历，这件事发生在我回到霍尼韦尔不久之后。我去参观了位于伊利诺伊州佛里波特市的一家制造传感器的工厂。这是霍尼韦尔的一家老企业了，从当时的状况来看，它根本没有任何竞争优势，只不过它的六西格玛和数字化工作非常见效罢了。没有人要求领导者来组织这些工作，他们只是认为这样做肯定不会错罢了。管理这家工厂的经理是一个非常聪明的家伙。

“你的组织看起来不错，”我告诉他，但也存在一些问题。我们就员工问题进行了深入讨论。“这些人待在这里多长时间了？”我问道，结果是很多人都在同一工作岗位上待太长时间了。“这些人都干得不错，”我说道，“但你一定要让他们换换岗位，提拔他们，只有这样才能提高他们的水平。你必须为自己的组织加入一些新鲜血液，

否则你只能是在一个水槽里洗碗，根本不可能实现真正的更新换代。换句话说，你应该学会倾听新的意见和想法。”

接着我问到为什么他的质量监督人员要向制造部门的负责人汇报工作。“这就像让狐狸去看管鸡窝一样，”我说，“质量监督人员的工作是监督制造部门。”然后我又问道，“为什么企业发展部门的负责人没有出席今天的会议？你要进行一些并购，而他却在忙其他事情，如果不听取他的建议和意见，你怎么能确定一项发展方案呢？”他的回答并不令人满意。随后，他把我带到了车间，向我详细介绍了工厂的产品，这次他干得不错。

但他在预测方面出了问题。“我们没有看清市场趋势，”他说。当我问他为什么的时候，他表现得非常不确定，他告诉我自己使用的是一套基于行业生产指数的系统，而该指数与自己所在行业的关联度只有74%，这根本不能作为预测的参考指数。经过一番商谈之后，他也同意自己应该找一些更有帮助的东西。但除了指数本身之外，我对他预测企业收入的方式也很感兴趣。

然后我和他一起讨论了工厂的工作人员。后来当我再次见到他的时候，我说：“你们的工厂数量太多了，应该减少。”他也了解这一点，但问题是他还没确定应该关闭哪些。而且，这些工厂所生产的都是一些必需的原料。“你必须将一些原料的生产外包给其他一些能够以更低成本从事生产的公司，”我告诉他，“在确定关闭哪些工厂之

前，你应该首先确定外包的产品类别，因为只有这样，你才能对未来进行更加可靠的规划。”

参加会议的人告诉我，他们已经取得了一些技术上的突破，但还没有聘请专利律师，所以我就问到了将由谁来保护知识产权的问题。我们还谈了电子拍卖——我告诉那位经理他应该学会通过这种方式进行采购，这样能大大降低成本。他承认自己在这方面做得非常不够。最后，我们谈到了公司系统臃肿的问题（顺便说一句，这几乎是所有大公司的一个通病）。我告诉他：“你必须在尽量压低成本的情况下建立一个真正互动的系统。”他告诉我自己已经设想出了一套方案。

这是个好消息。然后我们又谈到了六西格玛项目的复苏问题，但这位经理显然没有对此事给予足够的重视。这可能有点麻烦，但他拥有很多在这一领域经验丰富的专家。他的员工干得都不错，而且也都做到了令客户满意的水平。他的数字化工作进行顺利，而且，他完全是在没有遭受公司总部任何压力的情况下进行的。这一点给我留下了非常深刻的印象。

以上就是我们谈话的内容，我们一起对企业的改进措施进行了讨论：他应该为自己的企业注入新鲜血液，减少工厂数量，将一部分业务外包以降低成本，学会保护自己的知识产权——这是我们的竞争优势所在。他需要学会使用电子拍卖，从而以一种更为聪明的方式进行采购，而且他必须构思出一套最有效的系统整合方案。

虽然还有一些问题，但显然，这位经理给我留下了非常深刻的印象。他的工作思路非常正确，而且他知道如何弥补自己工作中的疏漏。

这次访问收获如何呢？

拉姆：首先，双方对经理的未来工作任务达成了共识。其次，这是一次非常成功的培训练习。拉里提出的一些比较尖锐的问题使这位经理更加清楚地意识到自己企业所面临的问题，并能够将这些问题与外部环境成功地结合起来。这位经理和他的员工也从CEO的层次上了解了自己的竞争优势所在。而且，这次对话也使他们学会了如何用一种更加严谨的方式来分析自己的企业。最后，拉里给工厂的团队带来了极大的鼓舞和信心。这正是一家一直追求上进的企业的典型做法。

请注意“一直”这个词。通过讨论，双方将公司目前面临的问题概括成几个基本的问题。解决这些问题需要一个长期的过程，而且像拉里这样的管理方式的应用也需要企业部门间的密切配合，所以要想取得预期的效果，领导者需要在全公司范围内长期推广这种管理方式。

深入实际的工作作风可以使作为领导者的你与员工建立更为密切的联系，从而使你对自己的业务以及实际从事业务的员工产生更好的直觉性认识。这种关系最终会使人们在执行任务的时候变得更加高

效，因为除了完成任务之外，他们还会考虑到与你的个人关系。迪克·布朗与EDS各级工作人员的关系就是一个证明——实际上，这种关系培养了员工们的使命感和忠诚度。根据我们的观察，无论是在商业、政治、军事、宗教还是任何其他领域，那些伟大的领袖人物总是会谋求与下属建立这种更为个人化的关系。

拉里：作为一名领导者，你必须亲自参与到实际的企业运营当中去，而绝不能以一种若即若离的态度来经营自己的企业。当你亲自参与一个项目的时候，员工们可能会认为你有点过于干涉他们的工作，但他们会说："至少老板对我们的工作表示出了足够的关注。他已经在这里待了四个小时，提出了一连串我们没有考虑到的问题。"优秀的员工总是很喜欢这样的老板，这会让他们感到自己受到了重视，从而产生一种被尊重感。这也是领导者对员工工作表示欣赏的一种方式，同时也是对他们辛苦工作的一种报偿。

通过这种方式，你还可以与员工建立一种真正诚实的对话关系。比如说你与某人进行了一场激烈的争论，虽然彼此都不同意对方的做法，但你们最终还是通过某种方式解决了问题。然后，你可以给他写张纸条，告诉对方："昨天的讨论非常有意义，我非常喜欢你开诚布公的态度。"这种讨论绝对不会损害你们之间的关系，因为在这种就事论事的讨论中，谁赢谁输并不重要，真正的关键是找到正确的解决

方案。大家进行了激烈的讨论，并最终找到了解决问题的办法，这本身就是一件好事情。

当我还在霍尼韦尔的时候，一次业务会议之后，我给领导者写了一封正式的信件，其中总结了他在会上提出的意见以及此次会议达成的共识。然后我又写了一张非常私人化的便条，告诉他："格里，昨天你的发言非常精彩。你们部门的一切都进展得非常好，只是生产力没有达到应有的水平，所以你还需要加把劲。"这只是一张便条，只花了我五分钟，但收到它的人却从中感到莫大的鼓舞，他们将其保存起来，甚至当做炫耀的资本。

在某位经理遇到麻烦的时候，威胁解雇是一种非常不可取的方法——你要做的是对其进行鼓励，并帮助他解决问题。如果你已经与自己的下属建立了良好的私人关系，做到这一点将非常容易。所以，我建议你一定要想尽办法保持与他们的这种关系。比如有一天，你接到了一个电话，对方告诉你："有一家公司希望我能到他们那里上班。"你了解这个人，他也了解你。这时你就可以说，"萨姆，为什么呢？你在这里发展得很好啊，前程似锦，一帆风顺"，等等。大多数情况下，你都能留住对方。如果没有建立私人关系的话，对于别人来说，你只是一个名字。

建立私人关系与个人魅力没有任何关系。对于一个希望与别人成为朋友的人来说，你不一定要魅力十足，也不需要推销员的口舌。别

人可能并不关心你的个人性格，但你需要表现出足够开放的胸襟和积极的态度，轻松随和的态度，再加上一丝幽默感。业务会议可以是一次非常轻松真诚的交流，大家不一定个个如临大敌。你需要证明的只有一点：你关心那些为你工作的人。只要能做到这一点，无论个人的性格如何，你都能与别人建立良好的个人关系。

当一位领导者准备开展一个新项目的时候，这种私人关系就显得更为重要。商业社会就是如此，许多优秀而重要的创意开始的时候总是声势浩大，但六个月或一年之后就可能被抛之脑后了。为什么呢？因为在商业组织里面，经理们总是不喜欢那些浪费时间而结果又不确定的项目，对于这样的项目，他们可以非常轻易地放弃。“和上个月的那个计划一样，”他们会说，“我们迟早会放弃的。”这种思想导致的结果是：公司浪费了大量时间、金钱和精力，领导者失去了人们的信任，也对自己的私人关系带来了一丝阴影。

领导者的个人参与、理解和承诺是克服这种消极（在很多情况下甚至是积极的）抵触情绪的必要条件。因为启动一个项目之前，领导者不仅会对该项目的美妙前景大肆渲染，还会清楚地定义它对于本组织的重要意义。通常情况下，只有当他对一个项目真正理解，并清楚地知道该项目可能带来的收益时，他才会有这种表现。此后，他会对整个项目的进展情况进行跟进，确保每个人都采取了积极的态度——当然，前提是他对实施过程中可能出现的问题已经有了清醒的认识。

在跟进的过程中，他需要和从事实际工作的人进行交流，并一次又一次地申明自己对该项目的信心和态度。

拉姆：20世纪90年代中期，一位朋友向杰克·韦尔奇介绍了一种能够使制造过程中的存货周转呈量级增长的方法。当时只有很少的企业领导者理解存货周转的重要意义。这位朋友说，如果能够提高整个公司存货周转的话，通用电气将能够产生大量的现金。他给了韦尔奇这种方法的实践者的名字，美标公司（American Standard）的CEO爱玛纽尔·坎布里斯。当时美标公司的存货周转率每年大约为40次，相比之下，普通公司的存货周转率仅为4次。

韦尔奇大为欣喜，但他并不满足于仅得到这个概念，他希望能对这种方法有更清楚的认识。为此，他亲自拜访了坎布里斯，并和他进行了长达几个小时的谈话。

然后他又来到了工厂仓库进行实地考察，并应邀在美标公司进行了一场演讲。在接下来的宴会期间，他坐在坎布里斯的两位经理之间，一位来自巴西，一位来自英国，他们的工厂年存货周转率分别高达33次和40次。韦尔奇整个晚上都在向他们询问一些细节性的问题——他们使用什么工具，工厂内部的组织结构如何，他们是如何克服阻力成功地在组织内部推行这种方法的，等等。

难道这位通用电气的主席不能把时间花在更有意义的事情上面吗？当然不是！通过这种参与，韦尔奇了解了在通用电气推行这种方法可能需要的代价，他了解了这种方法对主管的要求，以及所需要的资源。这些工作都是非常有意义的，因为只有这样，他才能尽快将这种方法应用到自己的组织当中。到2001年韦尔奇退休的时候，通用的存货周转率已经达到了每年8.5次的水平。

实事求是

实事求是是执行文化的核心，但对于大多数组织来说，员工常常是在尽量避免或掩盖现实。为什么呢？因为实事求是的态度有时会使生活变得非常残酷。没有人喜欢打开潘多拉的盒子，他们总是希望能够掩盖错误，或者拖延时间来寻找新的解决方案（而不愿意承认自己此刻没有找到任何答案）。他们希望能够避免对抗，大家都希望汇报好消息，没有人愿意成为制造麻烦、对抗上级的倒霉蛋。

企业的领导者也是如此，当我们要求领导者们描述自己企业的优势与弱点时，他们总是对自己的优势夸夸其谈，而对于自己的弱点，总是讳莫如深。当我们问对方准备采取什么措施来改进自己的弱点时，答案总是含糊其辞。他们会说："我们必须实现目标。"当然，你应该尽量达到自己制定的目标，但问题是你准备采取什么具体的措施。

当美国电话电报公司兼并一些自己根本无法经营的光纤企业的时候，它所采取的是一种实事求是的态度吗？显然不是。理查德·托曼在没有足够人力的情况下在施乐公司同时发起两个大规模改造的时候，他采取的是一种实事求是的态度吗？也不是。

如何使自己在做出任何决策的时候，始终把实事求是的态度放在首位呢？首先，你自己必须坚持实事求是；其次，要确保组织中在进

行任何谈话的时候，都把实事求是作为基准。

拉里：坚持实事求是就意味着你必须用一种客观的态度来看待自己的公司，尤其是在拿自己的公司与其他公司进行比较的时候。你一定要非常清楚地了解公司当前所发生的一切，同时要放开眼界，在衡量自己进步的时候，把眼光放在与其他企业的对比之上，而不是仅仅局限于本企业内部。你不能把自己的关注点停留在“我今年取得了什么进步”这样的问题上；你应该问：“和其他公司相比，我们公司目前的状况怎样？它们是否取得了更大的进步？”这才是一种真正的实事求是的态度。

在现实的商业运营中，我们吃惊地发现，很多人在分析问题的时候并未采取实事求是的态度，因为这样会让他们感到不舒服。比如说，在接管联信公司的时候，我发现员工和客户对公司的评价截然不同。公司员工认为我们的订单执行率是98%，而在客户看来，我们的订单执行率只有60%。可笑的是，在面对这个问题的时候，大家似乎都没有把关注点放在如何提高我们的订单执行率上面，相反，我们似乎认为客户错了，而我们的数据才是正确的。

在我访问工厂时举行的圆桌会议上，我提出了这样一个问题：“在我们当前的工作中，有哪些是正确的，哪些是错误的？”接着我问道：“你们喜欢霍尼韦尔的哪些地方，而哪些地方是你们认为应当

改进的？”有些人只是提出了抱怨，还有一些人选择了私下交流的方式。我对他们的反应一一做了记录，然后把记录转给了经理。

在培训中心访问管理人员的时候，我首先进行了大约十分钟的演讲，接着回答了一个半小时的问题，然后又和每个人握了手，并向大家提出了我在圆桌会议上提出的相同问题。就这样，在离开的时候，我已经成功地使每个人都理解了到底什么是实事求是。他们回去以后告诉自己的上司：“你知道吗，我见到了博西迪，并告诉他公司目前出现的问题。”因此他们的上司也知道我已经知道了问题所在。

学习永远是一种双向的行为。比如，我知道了当两个企业缺乏协作的时候就会导致收入的减少，或者一项重要的提议在某些部门中并没有得到切实的重视。另一方面，我所交谈的对象也得以对公司有一个整体的了解——他们知道公司目前的进展情况以及存在的不足。

设定明确的目标并排出优先顺序

执行型的领导者通常更为关注一些每个人都能把握、清晰的目标。为什么只有“一些”呢？首先，所有懂得商业逻辑的人都明白这样一个道理：把精力集中在三四个目标上面是最有效的资源利用方式。其次，当代组织中的人也需要一些明确的目标，因为这正是一个组织得以正常运行的关键。在传统的等级分明的公司里，这并不是一个问题——这些公司的人一般都知道自己的任务，因为各种命令会通过一条清晰的链条直接传达到每个人身上。而当决策过程被分散的时候，比如说在矩阵型组织当中，各级相关人员就要进行一定的取舍和选择。因为在这种情况下，部门之间将存在对资源的竞争，而决策权和工作关系不清晰的问题也在很大程度上增加了人们进行选择的难度。在这种组织中，如果没有事先设定清晰的目标顺序，各级部门之间在进行决策时很可能就会陷入无休止的争论。

有些领导者宣称，“我已经设定了十个顺序清晰的目标”，这些人其实并不知道自己在说什么——他自己根本不知道什么是最重要的事情。作为一名领导者，你必须为自己的组织设定一些顺序清晰而又比较现实的目标——这将对你公司的总体绩效产生非常重要的影响。

比如，朗讯公司2002年度的主要目标就是坚持下去，一直坚持到市场需求恢复到以前的水平。当它的债务积累到一定程度的时候，愿

意给它贷款的银行就越来越少，这使得它几乎无法及时支付现有债务的利息。所以，当时朗讯公司最主要的任务应该是减少现金开支。这就要求它把应收款项和存货降到最低水平，出售那些自己并不真正需要的资产，将一些制造工作外包给其他公司，并最大限度地降低成本。它的第二个主要任务就是做好客户服务工作，从而为自己建立一个可靠的收入基础。这些目标应该清晰地传达给公司的每一名员工，并进而成为公司日常运营的指导准则。

设定清晰的目标之后，你的下一个任务就是简化。那些执行型领导者的讲话总是非常简单而直接。他们能够简洁地阐述自己正在思考的问题和建议，而且他们知道如何对自己的想法进行简化，从而使每个人都能很好地理解、评估和执行，并最终使这些想法成为组织内部的共识。

有时为了明确目标顺序，你需要彻底改变自己以往的视角。2000年8月，世界最大的零售连锁集团任命了一名新CEO。当时的形势非常严峻，竞争对手咄咄逼人。沉浸在“革命性”的愿景目标当中的这家连锁集团一味把自己的目标放在电子商务和其他一些类似的目标上面，这就使它放弃了对自己核心业务的关注。公司股票价格因此一落千丈，一年之内下降了2/3。

公司高层管理团队敦促新CEO建造更多的商店，以此来挽救公司的衰运。但这位来自一家执行型企业的CEO果断地坚持了自己的立场，他

认为公司目前的问题正在于目标不够集中，建造更多的商店只会使这一问题变得更加严重。有鉴于此，他把改进现有商店的业绩水平放到了更加优先的位置上，集中公司所有的人力物力来提高总边际利润额和可比销售额（也就是说，相比较而言，同一家商店的销售额应该是不断增长的）。

为了实现这些目标，他重点采取了三个步骤。首先，他向十位直接向自己汇报的下属解释了这些目标，并和他们就具体的实施方案（如何实现这些目标，需要克服什么困难，应当如何改革激励系统等）展开了讨论。然后他召集100名商店执行官举行了一次为期两天的研讨会。在会上，这位CEO清晰地向执行官们阐述了公司目前的情况，这种情况产生的原因，以及应该如何摆脱这种情况，并实现更高的增长；哪些因素，比如说物流，正在影响着公司的成本结构；商店和营销部门之间存在着哪些配合上的问题，这些问题会给公司带来什么影响，等等。他为公司下个季度的工作设定了非常明确的目标，并与大家一起讨论了实现这些目标的具体方案。在执行官们离开之前，每个人都为自己随后90天的工作制定了明确的计划。最后，他又为公司的几百名营销部门负责人和商店经理举行了一次类似的研讨会。

这一系列的改革措施最终结出了丰硕的成果，截至2001年12月，这家公司的总边际利润得到了巨大的提高，而它的股票价格也实现了近一倍的增长。

持续跟进，直至达成目标

如果没有得到严肃对待的话，清晰而简洁的目标并没有太大意义。很多公司都是由于没有持续跟进而白白浪费了很多很好的机会——这也是执行不力的一个主要原因。想一下，你每年要参加多少没有结果的会议——人们花了很多时间进行讨论，但在会议结束的时候却根本没有做出任何决策，更没有得出任何确定的结果？每个人都对你的提议表示同意，但由于没有人愿意承担执行的任务，你的提议最终还是没有产生任何实际的结果。出现这种情况的原因有很多：可能公司遇到了其他更重要的事情，也可能大家认为你的提议并不好。（也可能他们在会议当时就这么认为，只是没有说出来罢了。）

比如，由于2001年经济萧条的影响，一家高科技公司的收入下滑了20%。公司CEO评估了一个重要部门修改后的运营计划书，之后他向该部门主管表示祝贺，因为他们已经成功地改变了成本结构，并因而有效地降低了成本，但同时他也注意到：企业仍然没有达到自己的投资回报目标。接着他提出了一个可能的解决方案。他刚刚了解了流动性的重要性，所以他建议该部门应该与供应商大力协作，提高存货周转率，从而实现真正的收益。“你们准备采取什么措施？”他问采购经理。这位经理回答说，他可以完成任务，但前提是必须得到工程设计部门的帮助。“我需要20名工程师。”经理说。

CEO然后转向工程部门副总裁，问他是否能够分配一些工程师来完成这项工作。工程部门副总裁想了半分钟，然后冷冷地说：“工程师们根本不愿意听采购部门的使唤。”CEO盯着这位副总裁，似乎在考虑什么问题，最后他说：“我希望你最迟星期一能够抽派20名工程师来完成这项任务。”随后他向着门口走去，突然转过身来，看着采购主管，说道：“我希望你能够设法在你、工程设计部门、CFO、我以及制造部门经理之间建立一种每月的电视会议制度，从而我们可以及时了解采购部门工作的进展情况。”

这位CEO做了些什么呢？首先，他解决了采购部门和工程设计部门的冲突，扫除了实现目标路上的障碍。其次，通过建立一种持续跟进的机制，确保了每个人，包括那位态度消极的工程设计部门副总裁，都能够意识到并切实完成自己的任务。而且通过这些行为，他也向公司其他人传达了一个敦促行动的信号。

赏罚分明，重奖业绩优秀人员

如果你希望自己的员工能够完成具体的任务，你就要对他们进行相应的奖励。这似乎是毫无疑问的，但许多公司却没有意识到这一点——在这些组织当中，员工们得到的奖励似乎和他们的表现并没有什么关系。无论是从奖金数额还是从股票期权的角度来说，它们都没有在那些完成任务和没有完成任务的员工之间做出明确的区分。

拉里：经过长期观察，我发现那些不具备执行型文化的公司根本没有采取任何措施来衡量、奖励和提拔那些真正有能力的员工。就薪酬增幅而言，那些表现优异的员工和表现不佳的员工之间并没有太大差别。在这些公司当中，领导者们甚至都无法向那些表现优异的员工解释为什么他们的薪酬没有达到自己的预期水平。

一位优秀的领导者应该能够做到赏罚分明，并把这一精神传达到整个公司当中，否则人们就没有动力来为公司做出更大的贡献，而这样的公司是无法真正建立起一种执行型文化的。你必须确保每个人都清楚地理解这一点：每个人得到的奖励和尊敬都是建立在他们的工作业绩之上的。

在第4章，我们将解释为什么许多公司没有做到我们所说的这种赏罚分明，以及执行型企业是如何做到这一点的。

通过教练辅导提高下属能力

作为一名领导者，你的成长过程实际上就是一个不断吸取知识、经验乃至智慧的过程，所以你工作的一个重要组成部分就应当是把这些知识和经验传递给下一代领导者，而且你也正是通过这种方式来不断提高组织当中个人和集体的能力。不断学习并把自己的知识和经验传给下一代领导者，这正是你取得今天成就的秘诀，也是你在未来能够引以为荣的资本。

教练辅导下属是提高其能力最重要的手段。我相信你肯定听说过这样一句话，“授之以鱼，饱其一日；授之以渔，方可饱其终生。”这就是培训的意义所在。发号施令者和循循善诱者之间的区别也就在于此。优秀的领导者总是把自己与下属的每一次会面看成是一次指导的好机会。

拉姆：最有效的教练辅导方式就是：首先仔细观察一个人的行为，然后向他提供具体而有用的反馈。在进行教练辅导的时候，你首先需要指出对方行为当中的不足，这时你需要给出具体的例子，告诉对方他们哪些表现是正确的，哪些是需要改进的。

在对公司业务和组织问题进行小组讨论的时候，每个人都面临着一次学习的机会。通过共同分析问题，探求每一种解决方案的利弊，

并最终做出能够让大家都接受的决策，这本身就是一个很好的学习方式。

教练一定要掌握提问的艺术。通过提出一些一针见血的问题，你可以迫使人们进行更为深入的思考和探索。下面是我在一家大型美国跨国公司的计划评估会议上观察到的现象。该公司的一位部门主管正在向大家阐述自己准备如何提高本部门在欧洲市场上的占有率（由原来的第三位提高到第一位）。这是一项野心勃勃的计划，而实现的关键就在于提高公司在德国市场上的占有率。“这是一次激动人心的演讲，”公司CEO总结道。但他同时注意到，德国正是该部门最强劲的一个竞争对手的总部所在地，根据当时的情况，再加上对方的规模是本公司该部门的四倍，“你准备采取什么具体步骤呢？”他问道，“你要争取的客户群体是哪些人？你准备用哪些产品来扩大市场份额，你有哪些竞争优势？”

显然，这位部门主管并没有考虑到这些问题。然后CEO开始进一步衡量该部门的实际能力。“你们有多少销售人员？”他问道。“十名，”部门主管回答说。“你们的主要竞争对手的销售人员数量是多少？”答案是（他的声音如此之小以至于我几乎无法听清）“两百。”CEO的最后一个问题（与其说是一个问题，倒不如说是一句陈述）是：“现在你的部门的德国分部由谁负责？他不是几个月前刚调过去的吗？你在制定计划之前征求过他的意见吗？”

仅凭这几个简单而挑剔的问题，这位CEO已经充分暴露了该部门战略中的不足，而在实际操作中，这些不足足以毁灭整个计划。

许多CEO可能会选择在这时结束谈话，结果会让部门经理非常难堪。但事实上，这种做法恰恰使他们失去了一个很好的教练辅导机会，而CEO们本可以利用这个机会对部门经理做出恰当的教练辅导，帮助他们在事业上取得进步，同时也能够把公司进一步推向前进。幸运的是，我们这里谈到的这位CEO的目标就是教练辅导他的团队制定出符合实际的战略计划。

“我有些提议或许能够帮助你实现这个计划，”他说道，“我建议你们先把市场细分化，然后找出竞争对手的弱点，再尽快将你们的计划付诸实施，从而赢得竞争优势。对方的产品线中存在哪些缺口？你能否设计出一些新的产品来填补这些缺口？能不能设法争取到那些可能会对你的新产品感兴趣的客户？”

在会议结束的时候，该部门主管由于受到了足够的激励，同意重新制定一份计划，并于90天后拿出了一份新的、比较现实的计划书。在这个过程中，每个人都了解了整个战略步骤的分析过程。

这个原则也适用于私下的个人教练。无论你的个人风格是温和还是直爽，你的目标都是要提出一些针对现实的问题，并在适当的时候给予人们一些必要的帮助以解决他们所面对的问题。

拉里：比如说你有一位非常能干的下属，他能完成所有的指标，兑现所有的承诺，但他的行为却非常糟糕。查理需要自己的员工每周工作七天，尽管如此，他还是牢骚满腹，并发誓自己绝不雇用一位女性。对于这样的人，你应该把他叫进自己的办公室，对他说：“我很欣赏你，查理，但你目前的表现将给你以后的工作带来非常大的障碍。人们无法长久容忍你的这种工作风格。你现在有两个选择，或者接受我的建议，改变你的行为；或者另谋高就，也就是说，你离开这家公司。”

查理可能认为自己的行为并没有那么糟糕。这时你就需要提供一些证据：“好，我这里已经收到了十个人的投诉，大家都对你的行为表示不满。难道他们都错了吗？你难道不是每个周末都在让他们加班吗？根据我这里的记录，他们每个人都表示自己曾在星期六和星期天的时候被迫在这里加班。我告诉他们，‘我不希望你们周末的时候还在这里工作。’你要我向大家撒谎吗？”“不。”“好，那你承认自己的行为有问题了，是吗？”“是。”“好，下面让我们想想该如何解决这个问题。到目前为止，你的行为还没有给公司带来任何灾难性的影响，但你必须改正自己的行为。”

有时，像查理这样的人确实能立即更正自己的缺点，但并非所有的人都能做到这一点。如果他们不能的话，我建议你还是让这些人尽

快离开，因为他们最终将给公司带来灾难性的后果。所以问题的关键并不在于他们是否完成了自己的任务，关键在于他们的行为。

对于一个希望提高自己能力的人来说，教育是一个非常重要的部分——如果处理得当的话。许多公司没有清楚地看到这一点，它们只是一味地为管理层提供品目繁多的管理培训课程，然后尽可能多地让自己的员工接受这方面的培训。

我知道有这么一家公司，其中每位有资格拿红利的经理都接受过执行官培训项目课程，但对其中50%的人来说，这是一种巨大的时间浪费。在进行培训之前，你需要判断哪些人真正需要接受培训，哪些人能够真正从自己接受的培训中受益，你所举行的培训的具体目标是什么，你希望提高整个组织在哪一方面的能力。

在霍尼韦尔，我们的学习项目都是根据人们所需要提高的技能而制定的。其中一些培训的主题是人们所必须掌握的工具，比如说，六西格玛、数字化，由自我指导小组来对一个工作单位中的原料流进行管理，等等。另一些培训项目的主题稍微广泛一些，比如说一些执行官培训项目。人们最容易掌握的知识是他们最为需要的那些知识。所以在进行培训之前，我们通常要求人们首先找出公司目前面临的三四个问题，然后让他们组成学习小组来解决这些问题。

了解自己，展现出勇敢、决断、务实的性格

每个人都至少在口头上承认一个组织的领导者必须个性鲜明、求真务实。作为一名执行型领导者尤其如此。如果没有我们所谓的情感强度的话，你根本就不可能诚实地面对自己，也无法诚实地面对自己的业务和组织现实，或者对人们做出正确的评价。你将无法容忍与自己相左的观点，而这一点对于一个组织的健康发展其实是非常必要的。如果不能做到这一点，你就不可能建立起一种执行型文化。

要想获得真实的信息，你必须具有一定的情感强度，也就是说，无论喜欢与否，你都要面对现实。情感强度将使你有勇气接受与你相左的观点，有勇气去鼓励和接受小组讨论中出现的分歧。它将使你接受和改正自己的不足，适当处理那些不能完成自己任务的下属，并果断地处理一个快速发展的组织中许多不可避免的问题。

拉姆：你肯定已经注意到，那些最优秀的领导者通常并不是组织中最聪明的人，甚至也不是那些对自己所处的行业最为了解的人。那么，到底是什么力量使得这个人成为领导者，而那些能力比他更强的人反而对其俯首听命呢？

在回答这个问题之前，让我们先分析一下这样一位执行官的行为。他是我曾经工作过的一家大公司的CEO，手下有两名副总裁直接向他汇报工作。其中一位年事已高而且非常值得信任，他负责公司60%的

业务，对CEO绝对忠诚。但随着年龄的增长，他的能力也开始呈现下降的趋势。这位CEO知道这一点，但他就是无法下定决心让这位副总裁离职。（这种情况已经不是第一次出现了，上一次是由其他人来代他解决了同样的难题。）最终，董事会命令CEO解雇这位副总裁。显然，在这个过程中，CEO的权力被架空了，结果不久之后，这位CEO也被迫离开了这家公司。

这位CEO是一位非常聪明的人，每个人都喜欢和他交朋友，而且他对自己的行业相当了解，但问题是他缺乏情感强度——他在情感上的脆弱使得他无法解雇那位副总裁，而这正是导致他失去工作的直接原因。心理学家们发现，情感上的脆弱可以使一个人失去采取必要行动甚至是做出正确判断的能力，而这些能力往往是一名领导者所必需的。这种情感上的脆弱会使领导者产生一种尽量避免冲突、延迟决策或责任不明的心理，因为他们总是不希望不愉快的事情发生。而如果情况发展成为另一个极端，领导者们可能就会很容易侮辱他人，榨干组织的能量，并使整个群体产生一种互不信任的气氛。

情感强度来自于自我觉察和自我控制，这也是各种人力资源管理技巧的基础。优秀的领导者总是能够清楚地了解自己下属的优势与弱项，并能够最大限度地帮助他们发挥自己的长处，改正自己的缺点。他们之所以能成为领导者，其原因就在于那些跟随者能够看到他们的

内在优势、自信和帮助团队成员实现目标的能力，同时提高他们各方面的水平。

一个能够长期成为领导者的人一般都有一套自己的伦理标准，这正是他拥有足够的力量来完成甚至是最艰难任务的源泉所在。这样的人绝对不会放弃自己的信念。这种性格已经远远超越了我们通常所说的以诚待人的道德范畴，它已经升华为一种商业领导者所共有的伦理规范。

当今组织中的领导者或许能够暂时地克服自己情感上的弱点，但这绝对不意味着他们已经解决了情感强度的问题，因为他们终究无法长时间地掩盖自己固有的缺点，而这些人又不得不时刻面对情感方面的挑战，所以问题最终还是无法避免的。无法战胜这些挑战就意味着他们将无法达到自己预期的目标。因为落实任务需要执行者具有一系列行为方面的特点，而如果一个人缺乏情感方面的强度，他将很难形成这些行为习惯，无论是对自己还是对别人而言。如果大家都不能实事求是地面对组织中存在的问题，你的组织怎么可能制定出符合实际情况的战略计划呢？如果领导者们没有勇气和自信解决组织中的冲突，或者是提出善意的批评，整个组织怎么可能建立一种实事求是的文化呢？如果一个小组的成员都不能坦率地承认自己对很多问题都没有答案，这个小组就根本无法改正自己的错误，更谈不上做出任何改进了。

要做到量才适用，领导者必须具有一定的情感强度。对表现不佳者姑息纵容几乎是所有公司的通病，而这在大多数情况下都是领导者缺乏情感强度的结果。如果没有一定的情感强度的话，你将很难聘请到真正优秀的人。因为如果你足够幸运，能请到比你更优秀的人的话，他们将会给你的组织带来许多新的想法和活力。通常情况下，一位缺乏情感强度的经理很难聘请到这种人才，因为他们不希望有一位更加强干的下属来威胁自己的权力。为了保护自己脆弱的权威性，这些经理通常会请一些他认为比较忠诚的人，而排斥那些敢于提出新创意、对其形成挑战的人。但实际上，这种情感上的脆弱最终将使这位领导者的前途和整个组织的命运毁于一旦。

根据多年的工作经验以及对许多组织的观察，我们总结出了情感强度的四个核心特质。

真诚　在心理学当中，“真诚”这个词的含义非常简单：率真坦白而不虚伪造作，言行一致，做到真正的表里如一。只有真诚才能帮助建立信任，因为虚伪的人迟早会被人们揭下面具。

无论你所遵从的是一套什么样的领导伦理，人们都会首先观察你的行为。如果发现你言行不一的话，他们就不会以真诚的心态来对待你，在这种情况下，那些最优秀的员工会失去对你的信任，最糟糕的员工很可能效仿你的做法，而处于二者之间的则会采取一种明哲保身的态度。这最终将发展成为建立执行文化的一个巨大障碍。

自我觉察　认识你自己——千百年来，这一直是古人向我们提出的最伟大的建议，它其实也是真诚的核心。只有当认识自己之后，你才能客观地评价和对待自己的优点和缺点。你知道自己行为上的不足之处以及情感上的缺陷，而且你也有方法来克服这些不足——取人之长，补己之短。自我觉察使你能够从失败中总结教训，它将使你能够不断成长。

在一种强调实干的执行文化当中，自我觉察就显得更为重要。因为很少有领导者能够在成为一个人力资源专家、战略专家和运营领袖的同时，还有时间亲自与客户交谈，并完成其他分内的工作。但知道了自己的不足之处后，你至少可以从自己的同事那里寻求帮助。实际上，一位不了解自己短处的人也很难充分发挥自己的长处。

自我控制　自我控制意味着你能够克服自己的缺点，做到真正对自己的行为负责，能够随着环境的变化对自己的行为和心态进行调整，善于接受新事物并能够始终如一地坚持自己的道德准则。

自我控制是建立真正自信的关键——注意，我们在这里讨论的是一种真正的、积极的自信，而不是那种通过掩盖弱点而表现出来的狂妄自大和造作的自信。

真正自信的人通常都比较善于和别人交谈，因为这种人通常内心都有一种安全感，从而使得他们敢于了解乃至接受未知的事物，并能

够顺应环境的变化采取及时的变革。他们明白自己并非无所不晓；他们通常都对事物充满了好奇心，能够在讨论的过程中鼓励对方提出与自己不同的观点，并学会在争论的过程中不断学习。他们愿意承担风险，并敢于聘请那些比自己聪明的人。所以在遇到问题的时候，他们永远都不会束手无策，因为他们相信自己肯定能解决眼前的问题。

谦虚　对自己认识得越清楚，你就越能够采取一种现实的态度解决问题。因为你已经学会了倾听别人的意见和建议，并承认自己并不知道所有问题的答案。在与别人交往的过程中，你表明了一种可以随时随地向任何人学习的态度。你并不会因为骄傲而放弃收集那些有助于你成功的信息，更不会因此而不愿与别人分享荣誉。谦虚的心态使你直面自己的错误和不足。错误是在所难免的，优秀的领导者总是能够承认错误并从中总结教训，这些错误最终将成为一种财富，成为领导者们在未来进行决策时参照的依据。

拉里：毫无疑问，没有一位领导能够保持不犯任何错误，重要的是要善于从自己的错误中学习。扬基队的经理乔·托里曾三次被自己的老板解雇，可他现在已经成了该领域中的偶像人物。

在《杰克·韦尔奇自传》（Jack：Straight from the Gut）一书中，杰克·韦尔奇坦率地承认自己早年时曾经在用人方面犯过很多错误。他当时的很多决定都是凭直觉做出的，然而一旦发现自己错了，他就会说：“我错了。”他会反省自己犯错的原因，倾听别人的意

见，寻找更多的资料，找出自己的不足之处，并最终改正自己的缺点。通过这种方式，他的能力一步步得到了提高。在这个过程中，他还意识到，在出现问题的时候一味埋怨别人是没有任何意义的。恰恰相反，这通常是对这些人进行指导、鼓励和帮助的好机会。

如何培养我们以上谈到的这些品质呢？当然，关于这方面的书可谓汗牛充栋，其中很多都有很好的借鉴意义。许多公司包括通用电气和花旗银行，都在自己的领导培训项目中包含了这些自我评估的工具。

但最终的学习还是来自对实际经验的关注。回想经历或接受指导本身就是建立情感强度的过程。有时观察别人的行为也能给你带来顿悟，可能这也正是我需要改进的地方吧。无论通过哪种方式，在获取自我评估经验的过程中，你的个人能力都会得到某种程度的改进。

这种学习并不是一种智力上的练习。它要求一定的耐心和恒心，需要你切实将其贯彻到自己的日常生活中。它要求你能够对自己的行为进行不断的反省和调整。但根据我的经验，一旦一个人培养了这种能力，他就能够无限地进行自我改进，使自己的能力得到提高。

企业领导者的行为最终将成为整个组织的行为，因此从某种意义上来说，领导者的行为是整个企业文化的基础。在第4章，我们将就一个新的组织文化变革框架进行详细讨论。

第4章　基石二：建立文化变革的框架

当一家企业出现问题的时候，领导者的第一个反应就是要对企业文化进行变革。的确，这种领导者的高明之处就在于他们意识到了企业“软件”部分（人们的信念和行为习惯）的作用丝毫不亚于硬件部分，比如说组织结构等。无论是战略上的变革还是结构上的调整，它们所能给企业带来的改进都是有限的。我们知道，如果没有适当的软件，再好的硬件配置也无法帮助一台计算机完成预期的任务。同样，在一个组织当中，如果软件部分（人们的信念和行为习惯）没有到位，硬件部分（战略和结构）也无法真正发挥作用。

大多数进行文化变革的企业之所以失败，其原因就在于它们没有成功地将文化与企业的实际业绩结合起来。文化变革是一种非常模糊的概念和工具，它通常与企业的战略和运营现实没有直接的联系。为了改变一个企业的文化，你需要一套完整的流程——互动沟通机制（social operating mechanism），来改变那些直接影响企业绩效的工作人员的信念和行为。

本章我们将向大家展示一种新的企业文化变革框架，这种框架完全建立在现实的基础之上，从而能够真正在企业内部形成一种执行文化，而且，这种方法非常实用，它所带来的效果也是可以直接衡量的。

首先我们有一个非常简单的前提：只有当你的目标是完成任务的时候，文化变革才可能真正实现。还有一点需要说明的是，这种框架其实非常简单，所以你根本没有必要事先研究任何复杂的理论或进行任何烦琐的员工调查——所需要的就是改变那些能直接影响企业效益的员工行为。首先你应该清楚地告诉人们公司的目标是什么，然后你会与大家一起讨论实现这些目标所应当具备的条件，并把它作为指导过程的一个重要环节。一段时间之后，你应当对那些做出贡献的人进行奖励；如果他们没有实现预定目标的话，你应该对他们进行更多的教练辅导，取消奖励，调换工作岗位，或者是让他们离开。在这个过程中，你实际上就已经为自己的企业建立了一种执行文化。

拉姆：前不久我参加了位列《财富》前20名的一家企业的某个部门会议。该部门大约拥有20 000名员工，它是2001年同一行业中两大公司合并的产物。它拥有一个新的领导团队，这次会议是该部门的第二次会议。此次会议的核心议题是如何建立一种新的企业文化以提高该部门的效益。当时该部门的资本回报率不足6%，股东价值受到极大损害。新任CEO明白，合并所带来的成本节约并不足以将部门业绩提高到一个令人满意的程度。

在合并之前，两家公司都没有确立一种明确的责任意识，每个人都对自己的职责和奖罚标准不甚清楚。由于一直都是采用一种被称为团队作业的工作方式，每个管理团队都无法取得理想的业绩，公司所

占市场份额日趋下降。由于物流成本高于竞争对手，公司的投资回报率也不能达到令股东满意的水平。这本应该是物流部门主管的责任，可实际上，该部门主管和其他表现优异的管理人员所得到的待遇并没有任何差别。

为了实现文化变革，该部门聘请了一家咨询公司来进行专门的文化诊断。咨询人员首先要求填写一份针对企业价值观（如诚信、诚实等）、决策民主程度以及权力分配状况等问题的大约有五六十个题目的问卷，然后根据问卷结果进行了一次标准的文化分析。最后，咨询人员给出了一份调查报告，结构工整，形式讲究，但没有谈到该部门应采取何种措施来改变员工的信念和行为，并最终取得实际的效果。

在很长的一段时间里，会议一直处于一种无序的状态，直到最后，该部门CEO提出了一个问题，才把整个讨论引入正确的方向，“如果把变革文化当做目标的话，我们首先应该解决的问题是什么？”

一名成员回答道：“怎么变革？”另一位说道：“对其进行改进。”接着有人说道：“从什么状态改进到什么状态？”我们可以看到，讨论开始进入实质性阶段。

CEO将团队分为六个人一小组，要求每个小组找出十个“从什么状态到什么状态”这一问题的答案。这些小组开始给出了一些比较模糊的答案：“从非执行文化到执行文化”；“从停滞不前到不断改

进”；“从以国内市场到以国际市场为导向”。很明显，这些答案都缺乏具体性。

这位CEO然后要求各小组给出一张具体的问题列表，从而回答这样一个问题：什么样的变革能够使部门中主要工作人员的行为发生改变，并对其他人的行为产生影响，从而最终改变整个组织的行为。当注意到大多数人都不能给出足够具体的答案，这位CEO采取了一个新的方法：他把领导团队重新分为几个两人小组，要求每个小组描绘出本部门目前的文化特点以及未来文化的特点。

各小组很快就这一问题给出了统一的答案：提高责任感应当是企业目前所进行的最重要的变革。然后CEO问道：“从哪里开始呢？”答案是“我们自己”。然后CEO又问：“你们愿意真正担当起必要的责任吗？”整个团队陷入了沉默。“但如果你们不能以身作则的话，我们整个组织当中的其他人会怎么想？”这个问题根本不需要回答。

最后一个问题是，“在改变了我们自己的行为之后，我们接着应该做些什么？”人力资源部门的主管说道：“将新的行为准则传达给公司20 000名员工。”这位CEO接着问道：“如何才能使每个人都自觉地改变自己的行为呢？首先，从现在开始，我们每个人都要学会承担起自己的责任。在做到这一点之后，我们的下一个步骤就是让本部门的300名经理也学会切实承担起自己的责任，否则我们就不可能让部门的3 000名主管和17 000名员工体会到执行文化的真正含义。”接着大

家就具体的执行步骤展开了讨论。大家最后一致同意：应当将持续跟进、反馈、奖励等行为与每个人的业绩和行为具体联系起来，让每一位经理和员工职责明晰、各负其责。

行动导向的文化

相信大家都听说过这样一句话：思考并不能使我们养成一种新的实践方式，而具体的行动却可以帮助我们形成一种新的思维方式。

要想通过具体行动形成一种新的思维方式，首先你必须真正理解“文化”一词的含义。从根本上来说，一个组织的文化就是其成员所共享的价值观念、信念和行为规范的总和。许多决定改变一个组织文化的人通常首先会考虑到要改变该组织中的价值观念。这种观点是完全错误的。价值观是组织当中一些基本的原则和标准，比如说诚信或对客户的尊重，这些更可能需要强化，而不是改变。当人们，特别是企业的高级主管，违反了公司某些基本价值观的时候，领导者就会公开地对这些违反者进行惩罚，否则就说明领导者本人缺乏必要的情感强度。

能够影响到组织具体行为的信念可能更需要变革。这些信念的形成因素有很多，比如说人们所接受的培训、他们个人的经历、他们对公司未来的理解以及他们对领导者言行的观察，等等。只有当这些因素发生变化，从而使人们相信自己以前的观察和观点是错误的时候，

他们的行为才会发生真正的变化。比如说，如果一个组织中的人相信自己所处的是一个毫无前途的正在走向衰落的行业，他们就不会投入更多的时间和精力来谋求在这个行业中的发展。如果他们相信许多在工作业绩上不如自己的人却得到了和自己一样的奖励，他们就不会有动力做出更大的成绩。

迪克·布朗在EDS的主要任务之一就是通过改变人们的信念和行为来改变整个组织的文化。在2000年举行的一次公司高级领导层会议上，他要求人们总结出在过去五年时间里一直在公司占主导地位的信念，以及公司需要在今后五年时间里建立和接受的新信念。一番讨论之后，各小组最后给出了下面的列表：

EDS传统的信念

◆ 我们是一家商品公司。EDS所处的计算机服务外包业是一个增长缓慢且发展达到饱和状态的行业，该行业的竞争非常激烈，各企业之间所提供的服务具有很高程度的趋同性，从而导致大家的边际利润都很低。

◆ 我们无法扩大自己的市场份额。作为一个商品行业中的最大玩家，EDS很难实现较大的利润增长。

◆ 利润总是与收入成正比。如果EDS能得到更多的业务，它就能实现更高的利润。（这种信念必将导致对资源的错误分配。）

◆ 每位领导都拥有所有的资源——关键是控制。每个部门都拥有绝对的自治权。（这种信念使得部门之间的合作变得几乎不可能。）

◆ 同事就是竞争对手。（和上一条信念一样，把自己的同事看成竞争对手是整个组织成功的一个巨大障碍。内部的竞争有时甚至可能带来毁灭性的结果。你的战场应当是市场，而非隔壁的办公室。团队协作的关键就是要开诚布公地彼此分享资源，这是企业在市场竞争中战胜对手的关键所在。）

◆ 人们普遍缺乏责任感。（“这不能怪我。”）

◆ 我们比自己的客户更了解自己的产品和服务。

◆ 我们的员工能够告诉客户他们需要什么样的解决方案。（这使得EDS的服务人员不能真正倾听和重视客户的问题和需要。）

新的EDS信念

◆ 我们能够以比市场更快的速度发展——如果资金利用更加有效的话，这种发展将能够给我们带来更多的利润。

◆ 我们能够以年为单位来提高自己的生产力。

◆ 我们应当以客户的满意为己任。

◆ 我们需要提供更优质的服务。

◆ 协作是成功的关键。

◆ 每个人都应当确立明确的责任意识。

◆ 我们要更加重视客户的意见。

最后，第二张列表成为企业全体成员态度改进的日程表。

一旦转变为实际行动，信念就直接表现成行为，而行为又会带来具体的结果。从这一角度来说，行为又可以看成是思想与实际的具体联结点。在讨论行为的时候，我们实际上是在更多地讨论整体的行为规范，而非个体的行为特点。我们讨论的是公司大多数员工所接受和期待的行为方式，有些人将其称为“工作规范”。这些规范将直接影响到一个公司形成自己竞争优势的能力。

奖励与业绩挂钩

行为改变的基础是将员工的业绩与奖励挂钩，并使这种联系变得透明。一个企业的文化将定义该企业中员工所共同接受的价值观念。它告诉一个组织中的人哪些行为是被重视和尊重的，对于那些希望在事业上取得进步的人来说，这也正是他们需要大力改进的地方。如果一家公司能够真正地将员工的回报与他们的业绩挂钩，它的文化就会发生切实的改变。

但实际上，能做到这一点的公司可谓凤毛麟角。问题在哪里呢？

拉姆：虽然有些公司的领导者成功地在员工的奖励和业绩之间建立了直接的联系，但还是有很多公司没有做到这一点。我们一次又一次地看到，很多领导者甚至会毫无原则地对员工进行奖励。他们希望得到别人的爱戴，但他们却没有足够的情感强度来对员工做出客观诚实的评价，更无法取消奖励或对业绩不佳者进行惩罚。他们并不愿意按照人们的行为和表现给予奖惩。这种人所做的只是拖延、搪塞、为自己的行为编造借口。有些领导者甚至会主动为那些业绩不佳的员工创造新的工作岗位。结果，整个组织陷入一片混乱，大家被领导者的奖励政策弄得晕头转向。

在EDS，迪克·布朗及时采取措施确保业绩优异的人能够比业绩不佳的人得到更多的回报。责任感的缺乏一直都是该公司的一个痼疾，

所有的领导者都明白这一点，“业绩不佳不会给任何人带来不良的结果，”一位执行官说，“人们不仅不会因此受到惩罚，而且如果与领导者的关系好的话，即使那些对公司有害的行为也会得到原谅，因为他们总能把责任推到别人身上。”

针对这种情况，布朗建立了一套新的系统，从而将所有的主管都按照自己与同事的相对业绩排出等级，并根据每个人的等级进行相应的奖励。这就像杰克·韦尔奇在通用电气建立的“活力曲线”，通过这条曲线，他成功地将员工区分为A、B、C三个等级。

按照这种方式对员工进行评价有时会引起一定的争议，比如说有些经理人员会在评定等级的时候非常武断。但如果能够做到评选公正，并同时给予那些等级较低者一定解释的话，一次评选实际上就会成为一次很好的对员工进行教练辅导的机会，它能够帮助那些业绩不佳的员工进行改进，并最终在整个组织内部建立一种更加注重结果的文化。整个评选过程必须非常客观公正：评选者所收集和使用的信息必须是正确的，而且评选活动也应当建立在客观的行为和业绩标准之上。领导者必须对员工的业绩给出诚实的反馈，尤其要向那些在评选活动中得分较低的人进行解释。

实际上，这正是布朗的工作重点。比如说，他说道：“在第一年，一个人来到我这里，对我说，‘你的评选系统有问题。’去年我的得分很高，但今年，当我以同样的质量完成同样数量的工作之后，

我的得分却变低了。我告诉他，‘好的，我来解释一下。’出现这种情况的原因可能有两个。首先，你的业绩可能并没有自己想象的好，也就是说，你今年的业绩水平下降了；其次，如果你的各方面业绩都和去年相当的话，那就是别人取得了更大的进步，从而使你的名次出现了下降。你必须意识到这一点，EDS是一家正在取得飞速发展的公司，每个人都在努力改进自己的工作，如果你只是停留在原来的水平之上的话，你的名次难免就会下降。”

EDS还把员工个人的行为表现纳入了奖励因素。比如，在新的商业模式当中，协作变得至关重要起来，而在传统的EDS商业模式中，人们之间并不需要进行太多的协作。因此在进行奖励评选的时候，领导者之间的协作水平也应当被考虑在内。比如说鲍勃发展了一名新客户，然后他把这位客户介绍给了琳达，因为她的部门能够为该客户提供更好的服务。他的这种行为应当被考虑在评选因素之内，而其组织的领导者在颁发奖金的时候也应当考虑到这一点，尤其是在对销售人员进行评选的时候，这种做法就显得尤为重要。

无论你采用什么具体的方法来确定员工的奖励，目标是一样的：奖励系统必须带来正确的结果。在进行评选的时候，你不能把数据作为唯一的标准，还应该考虑到人们在工作中的具体行为。你必须设法增加A级员工，也就是那些在行为和业绩方面都很出色的员工的数量，

同时要敢于减少企业中业绩不佳的员工数量。一段时间之后，你的员工队伍就会变得更加强大，而整个组织的效益也会得到相应的提高。

拉里：领导者的衡量标准决定员工的业绩水平，这个道理非常简单。年初的时候，我曾给霍尼韦尔每个部门的领导写了一封信，信上列出了公司今年的目标。第一项是财务目标，其中包括收入增长率、现金流、生产力等。我们将根据每个部门的具体情况对该部门在这一方面的完成情况进行统计。比如，如果一个部门需要开发四项新产品的话，我就可能降低该部门的销售增长指标和生产力，同时提高该部门的产品推广指标。

第二项是其他目标，主要是针对公司当前和长远的发展规划制定的，包括从建立六西格玛基础设施到打进一个具体的市场在内的任何目标。我们每年在管理资源会议上对这些目标的实现情况进行两次正式的评议，然后对那些表现优异的部门和个人给予奖励。

每个部门的总经理都要向那些直接向他们汇报的人下达明确的任务指标。他们可以拥有相同的财务目标，但在那些非财务领域，比如说组织建设等，他们的具体任务是不同的。

奖励的形式和数量应当是多种多样的，这也是建立执行文化的一个必要条件。对那些业绩位列前250名的员工，我会以股票期权的方式进行奖励。我们给员工定下了很高的基本工资，但那些希望在霍尼韦

尔赚大钱的人可以得到期权。需要注意的是，这种奖励必须落到实处。比如，我的手下有这么一个人，他是一位经验丰富的职业人员，但似乎已经没有任何潜力可挖掘了。在这种情况下，我就会选择现金而非期权的方式进行奖励。另一方面，有些人似乎拥有很大的潜力，如果他今年的工作不能让我满意的话，我就会减少他的现金奖励，而更多地采用期权奖励的形式对其进行激励，因为在我看来，他对公司的未来至关重要。

我们会竭尽所能奖励那些工作成绩优异的人，并最终通过这种方式在整个企业范围内建立一种执行文化。比如，在2002年，受限于经济形势，许多公司都会减少奖金数量，甚至停发奖金。同时由于“9·11”事件，我们的航空制造部门遭受了严重的打击，整个部门的业绩出现了明显的下滑。在这种情况下，继续用往年的指标来衡量该部门今年的业绩显然是一种不公平的做法，所以我们转而采用了竞争指标，即该部门与其竞争对手相比较而言的业绩水平。如果该部门在这一指标上取得高分的话，他们仍然会受到奖励。

奖励与业绩挂钩是建立执行文化的一个必要条件，但不是充分条件。任何希望建立执行文化的领导者都知道自己应当为员工确立一个明确的目标，然后观察该员工的目标实现成果：最终必定会有一些员工继续游在上面（他们实现了自己的目标），而有些员工则沉了下去

（指那些没能实现目标的人）。当组织中大部分员工都沉下去的时候，整个组织也就开始面临着沉没的危险。

还有一些这样的领导者，他们非常善于制定奖励规范，却不能很好地将其执行下去。这种领导并没有采取措施来帮助人们掌握新的必要的行为规范。他们不能及时适当地向自己的下属提供指导，更不会告诉员工应如何将一个重要的理念转化为一系列具体的、能够在短时间内得到执行的任务。他们不懂得如何引导一次坦率的对话，不懂得教会人们如何去思考或解决问题。

出现这些问题的关键就在于他们并不具备我们所谓的执行的社会软件部分。

执行的软件部分：良好的互动沟通机制

拉姆：在很多会议结束的时候，人们似乎已经对某个问题达成了共识，但最终没有一个人采取任何实际的行动，这种会议你参加过多少次了？在这样的会议当中，与会人员通常不会进行激烈的争论——实际上，他们根本不关心讨论的结果。因为他们相信：这个项目迟早会胎死腹中。

在我为多家大型组织和它们的领导者担任顾问期间，我发现在许多公司高级领导的会议上也会出现这种沉默的谎言，进行决策的时候没有一个人提出异议。我们通常称这种决策为“错误的”决策，之所以如此，是因为这些决策通常都是在缺乏互动的情况下做出的。这种情况出现的原因主要是人们之间缺乏互动——做出决策的人和具体执行的人之间事先没有进行足够的沟通。由于受到会议现场人员等级的影响，或者是受到形式性的束缚或缺乏信任，人们无法坦陈自己的观点。在这种情况下，那些实际执行决策的人通常在执行的时候显得比较优柔寡断。

在一种相互孤立的企业文化当中，这种互动很少发生。在很多情况下，这实际上是人们做出决策的一种典型方式。决策执行过程中的优柔寡断（在实际工作中表现为执行不力）已经根植于企业文化当中，并在大多数员工身上表现为一种似乎无法治愈的痼疾。

注意，我们说的是“似乎”，因为这种情况出现的原因实际上在于领导者本人，其实正是领导者们创造了这种文化，同时也只有他们才能从根本上改变这种文化。在改造企业文化的过程中，领导者手中一个非常重要的工具就是组织的社会软件。

像一台计算机一样，一个公司也有自己的软件和硬件。我们称公司的软件为“社会软件”（social software），其原因就在于任何一个由两个或更多的人组成的公司都可以被看成是一个社会系统。

硬件包括组织结构、薪酬设计方案、奖励和惩罚、财务报告体系及现金流控制制度等。企业内部的互动沟通系统也可以看成是硬件的一部分。权力的分配也是如此，在分配权力的过程中，任务的分配、预算等级的审批等都是一种正式而明显的硬件形式。而社会软件则包括价值观、信念和行为规则等，以及其他一切非硬件的东西。和计算机的软件一样，公司的社会软件也是使其硬件系统得以运营的决定因素。

结构设置可以将一个组织划分为执行许多不同任务的特定部门，所以结构的设计显然是非常重要的，但真正将系统整合为一个统一同步的整体的，还是软件。硬件和软件相结合，就形成了社会关系、行为规范、权力关系、信息流和决策流。

比如说，基本的薪酬系统属于硬件，因为它是一种量化的系统。如果你圆满完成任务的话，系统就会根据预定的程序对你进行奖励，它会向你表示祝贺，并把支票送到你的手上。但如果你希望对其他行为，比如你在六西格玛方面取得的成就、领导团队的改进或你与同事的协作等，这时软件就会发生作用了，因为正是软件定义了可以得到奖励的行为规范。那些对表现优异和非常有潜力的员工给予过高奖励的领导者实际上是在建立一种能够提高整个组织行为规范的社会软件：这将使人们更加努力地工作以取得更好的业绩。

软件的一个关键成分就是我们所谓的互动沟通机制，其中包括一些正式或非正式的会议、演讲，甚至是备忘录或电子邮件的交换——任何可以进行对话的地方。当然，要想成为一种互动沟通机制，一次对话或会议必须满足以下两个条件：首先，它必须是在全组织范围内进行的，必须打破部门和工作流程、等级以及组织内外的界限。互动沟通机制必须形成新的信息流动和新的工作关系。在这种机制的作用下，以前互不来往的部门之间将自由地交换观点，分享信息和创意，而且通过这个过程，大家将对公司产生一个更为全局性的认识。各部门之间将实现真正意义上的协作。

其次，只有在持之以恒地实践社会软件的行为和信念的情况下，社会软件才会真正发挥作用，因为只有这样才能使领导者的信念、行为和对话模式流传到整个组织当中。这是一种层层传递的关系，上一

级领导者的行为规范和信念将成为下一级领导者所效仿的对象，并最终形成整个组织的互动沟通机制。

在彼此相连并与评估和薪酬系统联系起来之后，互动沟通机制将共同成为我们所谓的“公司的互动沟通系统”。这种互动沟通系统将对企业文化的形成带来直接的影响。比如说，在人力资源、战略和具体操作的过程中，公司高层领导聚集在一起进行的计划评估就是一种主要的互动沟通机制，而这些流程加在一起就形成了企业的互动沟通系统（social operating system）。

通用电气高度发达的互动沟通系统对该公司的成功可谓居功至伟。它的主要互动沟通机制包括每季度举行一次的公司执行委员会（CEC）、年度领导层和组织评估大会（被称为C组会议）、战略和运营评估大会（被称为S-1和S-2会议），以及波卡大会（指的是公司经理每年在佛罗里达波卡举行的来年企业规划会议，在这次会议上，许多目前尚未完成的提案将被重新启动）。

在为期两天半的CEC会议上，通用电气大约35名高层领导将对本公司业务和外部环境进行详细的评估，确认公司目前所面临的最大机遇和存在的问题，同时分享一些有益的经验。CEO也可以通过这次会议来观察下属们思考和协作的方式，然后给予一定的指导。

C组会议通常大约只有8~10个小时，CEO和人力资源部门经理将与各部门经理以及每个部门的高级人力资源经理进行讨论。他们将对本部门的优秀人才储备和组织顺序等问题进行评估。通用电气是否选派了适当的人手来执行某项战略？哪些人需要被提拔或奖励，哪些人需要帮助，哪些人缺乏从事自己当前工作的能力？CEO接着会用一张手写的便条总结出谈话的内容以及需要采取的行动。通过这种方式，现任领导层就为公司评估选拔了一批优秀人才，而这些人也将成为通用电气未来的核心力量。

S-1战略会议通常是在每年第二个季度将要结束的时候举行。在这次会议上，CEO、CFO和CEO办公室的工作人员将与各部门主管一起讨论公司在未来三年内的发展计划，其中包括在CEC会议上达成的决议，以及战略内容和战略执行者的人选问题。和C组会议一样，CEO将总结出大家共同认可的行动条目，然后通过信件的方式发送给各部门的领导。S-2会议通常在每年的11月举行，它实际上是一次规划会议，其主要关注的是公司在未来12~15个月内的工作情况，并讨论战略和操作顺序以及资源分配之间的配合问题。

在这些会议的间隙，还有一些互动沟通机制在发挥着作用。在4月份举行的通用电气调查中，大约有11 000名员工通过在线的方式对整个组织范围内的计划执行情况进行反馈。在10月份的时候，150名公司高级主管将在克罗顿维尔学习中心评估公司计划的执行情况，并为下

一年的工作制定计划，同时参加一些主管发展培训课程。在12月的CEC会议上，执行官们将就1月份的波卡会议设定议程。

这种由相互连接的互动沟通机制组成的系统体现了通用电气的领导层控制整个公司的主要诀窍。通过这个系统，通用电气的高层领导者可以很容易地将公司的总体战略与每个部门的表现（其中包括对领导层的培养和运营计划的制定）联系起来。在公司内部，前任CEO杰克·韦尔奇创造了一种新的行为方式：对话。根据他的规定，公司内部的对话应当是诚实而以事实为基础的，而且公司CEO应当积极参与到这种行为方式当中去。就这样，公司整体上成为了一种执行的运营系统。

当今的公司组织都非常庞大而复杂，每一个部门都处于不断的变动之中，包括结构、思想、决策和人力等各方面的因素都要随着外部商业环境的变化而不断变化，但互动沟通系统是始终不变的。不仅非常稳定，它还提供了一种具有高度一致性的框架，并以此规定公司成员思考、行为和行动的方式。就这样，一段时间之后，这些思考、行为和行动方式就自然而然地植入到了公司文化当中，成为公司文化的一部分。

拉里：霍尼韦尔的互动沟通系统并没有通用电气那么复杂，但它的作用是相同的。我们所有的行为都在人力资源流程、战略制定流程、运营实施流程以及两次管理会议（大约有超过100名高级主管参

加）上清楚地体现出来。在这些会议上，人们的各种工作方式，其中包括思考问题、讨论问题、执行问题等，都会集中体现出来，随后这些方式将渗透到整个组织当中。

通过参加这些会议，人们最重要的收获之一就是学会了如何在富有建设性的讨论中相互协作。百密难免一疏，没有人能够给出所有问题的答案。如果在某个环节遇到了麻烦，不应该一个人坐在那里，埋怨手下办事不力，或想着是否应当请咨询公司来解决问题；相反，正确的做法是把大家召集在一起，相互协商，并最终找出一个解决方案。我们不能指望人们无所不知，但却可以要求他们尽力拿出最佳的解决方案，这就需要大家之间更好地相互协作。在你的组织当中经常进行这种富有建设性的讨论，它将能够帮助大家建立一种自信，这样，无论以后遇到什么样的问题，他们都不会手忙脚乱了。

积极、坦诚和开放的对话

如果公司内部无法进行活跃的对话——通过开放、真诚和轻松的方式讨论当前的实际情况，你就不可能建立一种真正的执行文化。这种对话可以使一个组织更为有效地收集和理解信息，并对信息加以重新整理以帮助领导层做出更为明智的决策。它能够激发人们的创造性，实际上，大多数革新和发明都是在对话的过程中形成雏形的。最后，它能够为组织带来更大的竞争优势和股东价值。

活跃的对话的前提是对话者必须解放自己的思想。他们对人对事都不应当先入为主，更不应当在讨论问题的时候有所保留。他们希望听到新的信息，并准备随时改进自己的决策，所以这种人通常会注意倾听讨论中各方的意见，并积极参与到讨论当中去。

当人们敞开胸襟的时候，他们就会表达出自己真实的观点，而不再是为了奉承领导或维持一团和气而说些无关痛痒的话。实际上，一团和气（这也是许多不愿意得罪人的领导者所追求的）可能成为真相的敌人，它会扼杀许多人的批判性思维，并最终使决策成为一纸空谈。一旦这股追求一团和气的风气弥漫到整个公司，所有问题的解决方式都可能像这样：在主要人员离开会场之后，大家马上投票反对他刚才提出的建议；他在场的时候，没有一个人表达意见。针对这种情况，我建议大家应该把这句话奉为座右铭：真相高于和气。坦诚以待

能够帮助人们消灭沉默的谎言和无言的反对，它还能够更好地避免执行不力的情况。

要想做到坦白，谈话就不能过于正式，这也是杰克·韦尔奇的口头禅之一。过于正式的气氛会给谈话者带来高度的压迫感，而非正式的气氛则能够更好地鼓励谈话者自由表达自己的观点。正式的谈话和演示通常都没有留下很大的讨论空间，而非正式的谈话则是非常开放的，它鼓励人们提出问题，鼓励大家进行批判性的思维，并更多地表达自己当时的真实想法。在正式的、等级清晰的会议当中，掌握权力的人可以轻而易举地扼杀一个很好的创意；但非正式的讨论却会鼓励人们相互评价自己的想法，在这个过程中相互改进，并最终达成一致的协议。在很多情况下，许多乍听起来很荒谬，可实际上却能给公司带来突破性进展的创意都是在非正式的谈话中被激发出来的。

最后，非正式的对话结果总能使大家达成一致的意见。在会议结束的时候，人们都会就每个人的任务以及完成时间达成共识——这本身就代表了他们的意见，而且在这种情况，他们也更加愿意对结果负责。

大多数公司不能直接面对现实的原因就在于他们的对话是无效的——对话的结果也体现出了这一点。想想你所参加过的那些会议，其中有多少纯粹是在浪费时间，而又有多少真正产生了切实的效果。二者之间的区别在哪里？关键并不在于日程，也不在于会议是否准时开

始，或者人们是否遵守会议章程，更不在于你采用了哪种演讲方式，真正重要的是对话的质量。

在一般的公司会议，比如说一次业务讨论上，与会人员之间的讨论通常都是拘束而讲究辞令的。为了避免对抗，很多人甚至会避而不谈自己发现的问题，还有一些人则会为了刻意刁难别人而胡搅蛮缠。在那些包含这两类人的小组（在很多会议中都是如此）中，对话通常会演变成一种仇视者之间的相互绞杀和息事宁人者的一味忍让。人们很少能够通过这样的讨论了解到事实的真相，而最终这样的会议也丝毫不能促进问题的解决。

现在想一想能够解决实际问题（能够就现实问题展开讨论，并最终给出有效的解决方案）的会议应该是什么样子，这种会议为什么能够解决实际问题呢？

对话能够改变一个群体的心理，它能够激发人们的能量，同时也能够耗尽人们的能量。它能够帮助人们建立自信和乐观的情绪，也能够使人们变得悲观。它能够在人们之间形成一种和谐一致的气氛，也能够造成很多摩擦。

开放式的对话能够引导出那些也许让人感到不舒服的实际情况，因为这种谈话总是针对现实而发出的。这种谈话开放灵活、重点突出而又轻松活泼。谈话的目标是要大家提出不同的观点，对每种观点的

利弊进行分析，然后以一种诚实坦白的态度对这些观点进行总结。这种相互沟通的动态机制能够激发出许多新问题、新想法和对事物新的认识，从而能够在最短的时间内，以最轻松的方式，最有效地解决问题。

那么，如何才能引导人们进行开放式的谈话呢？毕竟，要改变人们长久以来的习惯并不是一件容易的事，所以它首先应该从企业的高级领导层开始——组织的领导者在进行对话的时候必须是开放式的。如果领导者在进行对话时采取的是一种开放式的态度，其他人就会自然地跟随效仿。由于心理上一时难以接受，一些领导者可能不愿意突然听到别人对自己意见的反驳，而其他人则需要学习一些具体的技能才能引导人们进行富有建设性的讨论和争辩。这些人都应该得到帮助。

但关键是，在通常情况下，在采取和接受某种行为方式之前，人们必须进行大量的实践活动。如果领导者对某种表现进行奖励的话，人们就会认为那是你所欣赏的行为，他们就会更加积极地接受和实践这种行为。每个人都需要得到最好的答案，这就意味着每个人都必须在交换意见的时候坦诚相待——没有人能够解决所有的问题。如果有人提出一些你不同意的意见，你粗鲁地警告对方不要过于自大，在这种情况下，其他人就很难再有足够的勇气来对你的意见进行驳斥。而如果你告诉那个提出不同意见的人，“好的，让我们仔细讨论一下你

的意见。首先听听大家的意见，然后我们再进行选择。”这时，提出意见的人就会受到更大的鼓励，而这次会议也就能取得更加良好的结果。

领导者以身作则，率先垂范

一旦理解了什么是社会软件，你就会发现，那些根本没有融入到企业日常运营当中去的领导者根本不可能对一个公司的文化产生决定性的影响。正如迪克·布朗所说的那样，“一家公司的文化是由这家公司领导者的行为决定的，领导者所表现或容忍的行为将决定其他人的行为，所以，改变领导者的行为方式是改变整个企业行为方式的一个最有效的手段，而衡量一个企业文化变革的最有效尺度就是该企业领导者行为和企业业绩的变化。”

为了把你的企业改造成一个执行型组织，领导者必须通过亲身实践自己希望的行为和开放式谈话方式来建立和强化本公司的沟通氛围。通过不断实践，他将最终把这些行为习惯直接渗透到整个组织当中，从而最终演变成为该组织企业文化的一个重要组成部分。

比如说，有些领导者使用电话会议的方式作为一种互动沟通机制来促进企业的文化变革，因为这种方式可以使人们以更加坦诚和现实的方式来进行对话，从而促使公司的高级领导以更加有效的方式进行决策。在这个过程中，领导者自身的行为，包括他与各级员工交流的方式，都塑造和强化了公司其他成员的信念和行为。

领导者在这些电话中进行的对话实际上展示了一幅能够为整个公司所体会到的全局图景。每个人都做好了充分的准备，他们能够为公

司下一段时期的工作提出自己的建议。通过对整个公司的业务进行讨论（包括企业当前所面临的外部环境），每个参与讨论的人都能够对本行业的总体趋势、竞争情况、公司目前所面临的问题等有更加深入的了解。如果他们能够尽最大力量来帮助公司建立一种执行文化的话，这个信息就会逐步传播到整个组织，并最终在公司范围内形成一种真正的执行文化。

如果整个公司都没有一种执行氛围的话，你能在自己的部门里建立执行文化吗？如果能的话，你岂不成了组织中的异类？不用担心，只要你能切实地实现利润和收入的增长，你所建立的文化也就必然影响到组织的其他部分，从而你所建立的文化也就自然成为大家所效仿的对象，而非竭力排挤的异类。

拉里：作为一名领导者，你当然不希望自己的员工把时间浪费在一些无谓的工作上，但事实上，你常常会不经意地犯这样的错误。当我在20世纪60年代末期成为通用电气的巡回审计员的时候，我几乎遍访了通用电气在全球的所有分部，并接触到许多不同风格的经理人员。通过仔细观察，我发现成功的经理和不成功的经理之间的一个主要差别就是他们对业务的参与程度。事实证明，对企业的业务参与的程度越深，你就越能做出更加明智的决策。这个发现影响了我以后许多年的工作。

当我在1978年成为通用电气资本部门经理的时候，我开始把这些经验付诸实践。而也就是在那一年，杰克·韦尔奇升任消费者部门主管，他迅速地接受并推广了我的这一理念。他认为，这是一种更加实际的工作方式，一种以具体行动为导向的工作态度。就这样，我的这一理念在杰克·韦尔奇手中得到了淋漓尽致的发挥。

作为领导者的经验越丰富，我就越能深刻体会到这些理念的价值，并逐渐把这些理念更多地应用到实际工作当中去。比如，在人力资源管理流程当中，我总是想首先看看这个人在自己的工作岗位上表现如何。毕竟，这些人的工作是推动整个公司不断向前的原动力。时间一天天过去，我仍然采用这个标准来对下属的工作进行评估，但同时我也在想，这个人的增长潜力在哪里呢？就这样，我开始提出更多的问题，并就长期增长潜力问题与人们展开了讨论。

参与讨论的人越来越多，随着人数的增多，我对这一问题也开始有了更加全面深刻的认识。以前对某人进行评估时，我们通常都是采用一对一的方式，因为不想当众伤害一个人。但后来我们找到了一个解决这一问题的方案：让被评估的人亲临现场，从而保证评估过程的客观公正性，大家畅所欲言，但绝不信口开河，我们会对被评估者的优点和缺点给予客观的评述，但却不能对其个人进行丝毫的人身攻击。

我天生就是一个喜欢亲力亲为的人，对自己的工作总有一种依恋。工作的时候，我总是能够全身心地投入，并在这个过程中不断对自己进行改进和提高。实际上，这也正是促使一个组织迅速发生变革的重要因素，因为当你觉得自己的工作非常讨厌的时候，你通常很难取得成功。

要想在企业文化变革中取得成功，你首先需要物色到正确的人选。在下一章，我们将讨论领导者最重要的工作：人员的选择和评估。

第5章　基石三：领导者的关键任务——知人善任

在公司的发展过程中，有很多因素都是它本身所无法控制的，比如说从经济的不稳定状态到竞争对手难以预料的行动。在这种情况下，公司就更应该对自己能够控制的一个重要因素——员工的素质，尤其是那些身居要职的员工的素质严加控制。人才是一个组织最重要的资产，也是组织年复一年取得进步的重要保证。他们的判断、经验和能力将在很大程度上决定一家公司的命运。

许多领导者常常宣称，“我们的员工是我们最重要的资本”，但实际上，很少有领导者能够对人员配置工作给予足够的重视。他们和他们的组织根本不知道自己需要设置什么样的工作岗位——当然，也就更无从判断自己应该选拔什么样的人才了。结果，这样的公司通常无法聘请、提拔和培养那些具备领导者素质的人才。

正像我们注意到的那样，在很多情况下，这些领导者会把更多的精力用于思考如何扩大组织规模上面，从而也就无暇顾及企业的人员配置。在这个过程中，他们实际上忽视了一个重要的问题，即企业人员的素质正是使自己在与对手的竞争中获得优势的一个重要因素。当然，在任何企业中，人才的培养都是一个长期的过程，但当考虑到企业的长远利益时，我们就会发现人才的正确选拔正是企业获得可持续竞争优势的关键所在。

戴尔公司之所以能够最终胜过规模大于自己的康柏公司，其主要原因就在于戴尔在人才选拔上面投入了很大精力——他懂得如何选拔那些真正理解自己商业模式的人才，并对其委以重任。诺基亚在20世纪90年代初期还是移动电话行业的一个无名小卒，由于真正实践了“科技以人为本”的经营理念，这家公司在短短几年之内就成为全球范围内顶级的移动电话供应商。在总裁约玛·奥里拉的带领下，诺基亚从原来的多种经营转向数字技术领域，从而一举超过了原来这一领域的巨头摩托罗拉。他们还看到移动电话已经由原来的通信设备转变为一种时尚用品，在这种理念的指导下，公司每月都会推出一款新的式样，从而逐渐成为移动电话时尚的引领者。

如果仔细观察那些能够长期取得成功的企业，你就会发现它的领导者都非常重视人员的选拔。无论是一家价值数百亿美元的集团公司的总裁，还是企业的一个部门经理，你都不能把选拔和培养领导者的任务委托给其他人。这是一项你必须亲力亲为，而且必须喜爱的工作。

拉里：回到联信公司之后，我发现公司所面临的一个最重要的问题就是它的运营管理团队存在着很大的不足，根本无法与竞争对手的相应机构媲美。而且，如果让这种情况继续发展下去的话，由于缺乏必要的人才储备，我们将很难培养出未来合格的领导者。而当我于1999年从联信公司退休的时候，我认为公司最明显的变化就是它已经

拥有了卓越的领导者培养渠道。其中一个表现就是，我们培养的一些比较杰出的年轻人如今都已经成为了许多大公司的领导者，比如说保罗·诺里斯（后来成为W.R.Grace公司CEO）、唐·伯尔曼（后来成为Raytheon公司CEO）、乔治·萨姆（后来成为PerkinElmer公司CEO），以及弗里德里·普斯（后来成为美标公司CEO）。

这种情况并非出于偶然。我曾经花了大量时间（这被有些人认为是不正常的）和精力来聘请有潜力的人才，为他们提供机会，丰富他们的经验，并将其培养成能够独当一面的领导者。开始两年的时间里，我把30%~40%的时间和精力都放在这上面，后来减少为大约20%。愿意在一件工作上投入如此巨大精力的CEO实不多见，但我相信这些工作迟早会得到回报的，它在联信公司的成功中发挥了很大的作用。

我所做的第一件事情就是去视察公司的工厂，会见那里的经理人员，并对他们个人的工作能力进行大致的了解。当然，我的谈话对象不只局限于这些经理人员，他们的员工也是一个重要的信息渠道，通过交谈，我可以进一步了解他们的工作环境，观察他们的行为方式，这些因素在很大程度上反映了领导者的工作成果。正是在这种视察过程中，我开始发现：公司当前的一个重要失误就是没有对领导者的培养给予足够的重视。

虽然办公桌上厚厚的一份报告给我留下了深刻的印象，但我们运营单位的主管和他们所建立的团队却并不能令我满意。有些经理经验

不足，在很多情况下，他们对自己所从事的业务缺乏深刻的了解，而且他们显然对企业当前面临的竞争形势和人才培养方面也缺乏基本的技能。当然，我并不是说他们不聪明或不努力——他们充满了优秀的创意，知道如何展示自己，但却没有培养一种善于执行的好习惯。在这种情况下，我认为应当给予他们更多从事实际工作的机会，以此来培养其脚踏实地的风格。

然后我们要招聘一些有能力的工作人员——他们不仅要能够管理我们的企业，还要懂得如何为企业的未来培养优秀人才。主管的开发和培养是一项非常重要而关键的技能。在通用电气，85%的主管都是从内部提拔上去的——人才培养是它的长项之一。其原因主要是杰克·韦尔奇（现在是他的继任杰夫·伊梅尔特）对领导层的培养给予了充分的重视，并要求所有的执行官都把这一工作作为自己工作的重点。相比之下，在联信公司，我们就不得不从外面聘请高级领导人员，尤其是从那些像通用电气或爱默生电气对人才培养给予足够重视的企业里面。

经过几年努力，最后我们终于能够从内部选拔人才，这也是我的一个主要目标——在实现这个目标的过程中，我投入了大量精力对未来的领导者进行评估和培养。

在对未来领导者进行评估的时候，我的参照标准不仅是他们的报告，我还会考虑别人的建议，有时甚至会直接到组织当中了解情况。

在担任联信公司总裁的最初三年时间里，我亲自面试了公司新近聘请的300名MBA中的大部分。

当然，由于时间因素，我不可能对每个人都进行亲自面试，但我清楚地意识到我所确立的标准必将为组织中的其他人所效仿：当你请到了一位颇有天分的人之后，他们在自己当面试官的时候会仿照你的做法。

企业不能知人善任的原因

常识告诉我们，企业在用人的时候应当尽量做到知人善任，但事实却常常并非如此。有能力的人没有得到重用，能力不足的人反而被委以重任，这样的事情每天都在发生。为什么会出现这种现象呢？其中一个重要原因就在于：领导者对自己所任命的人并不十分了解。他们在选择人员的时候可能只是凭着自己的好恶，而根本不考虑工作岗位的具体要求和人员的特点。他们可能缺乏足够的勇气来对表现优异者和表现不良者进行区分，更无法采取必要的行动。所有这些都反映了领导者的一个绝对基本的缺点：对人才培养缺乏足够的重视和深入的参与。

知识的缺乏

领导者常常依赖于人员评估标准来评价自己的下属，而在很多情况下，企业在进行人员评估时所参照的都是错误的标准，或者这些评估人员会在评估的时候对领导者喜欢的某位员工大加赞赏。这种事情经常发生，你可能就听到过这样的话，“鲍勃是个很优秀的领导，他非常善于激励下属，演讲极富煽动性。他为人和善，与同事们相处得很好，而且他还非常聪明”。而领导者并不关心鲍勃所承担的某项工作的完成质量。事实上，常常连他自己都不知道这项工作的具体要求是什么，更没有去尝试用三四个标准来定义某个工作岗位——而这些标准恰恰是该岗位的基本要求。

拉姆：2001年11月的某一天，我和一家消费品公司的CEO及该公司副董事长共进午餐。这家公司的市场份额不断下降，通过讨论，我们认为主要问题在于：公司的营销部门领导不合格。显然，这家公司需要聘请一名新的营销主管——事关公司的前途命运。这位CEO想到了一个人，副董事长马克对其大加赞赏，CEO也非常满意，“他非常了不起。”“在哪些方面？”我问道。他似乎也不甚清楚，只是泛泛地给出了一些回答。我接着问道，“你为什么认为他非常了不起呢？”他没有答案。

我问这位CEO和公司副董事长，“这个岗位的基本要求是什么？”经过一番讨论之后，他们给出了下面的答案：要善于选择促销方式；对什么形式的广告最有效以及如何在电视、广播和印刷媒体上投放广

告有明确的认识；应该在适当的时机开展营销活动，有效配合公司新产品的发布；要能够选择适当的人选来重新组建公司的营销部门。

在陈述完这几条标准之后，我问他们，“现在的候选人是否满足这些条件？”他们久久没能给出答案。最后，这位CEO坦白地说，“现在我才发现自己根本不了解他。”

无论是这位CEO、这位副董事长，还是公司里的其他任何人，大家以前都没有考虑过这些问题。而为了提高公司的领导储备质量，每家公司的人力资源管理过程都需要一个明确的规范，人们必须能够对人员和工作岗位的搭配问题展开坦诚的对话，并采取必要的跟进以确保相关人员采取了必要的行动。

勇气的缺乏

大多数人都知道自己组织里的某个人并不能胜任他的工作，却一直在这个岗位上待了很多年。出现这种情况时，我们会发现通常的原因就是这个人的上司没有足够的勇气让他离开。这种行为可能会给组织带来极大的危害。如果这位其实并不能胜任自己工作的领导进入了公司的高级领导层，他很可能会毁掉整个组织。

拉姆：几年前，一家精工元件制造公司宣称自己并没有为企业未来的领导层准备足够的人才储备，所以它从外面聘请了两位CEO候选

人。当时的情况是，从行业范围来说，这家公司是全球一号企业，而且它的成功纪录一直保持了很长时间。在新进入公司的两位CEO候选人当中，其中一位是斯坦，他将负责公司的北美业务（公司80%的利润来源）。斯坦来自于一家跨国电气公司，他曾在那里担任过一个小部门的领导工作。他很会表现自己，很快与其他同事建立了良好的关系，工作勤奋，而且在演讲时极富煽动性。

但斯坦在领导北美业务时的表现却不是十分令人满意，第一年就没能完成该部门的预定目标，公司市场份额开始下滑，他所领导部门的成本结构也不具有任何竞争优势。当时该行业正处于一种生产过剩的局面，但斯坦并没有及时采取措施来压缩生产、降低成本，也没有充分意识到执行的作用。公司的边际利润、现金流量开始呈现出下降趋势，股票价格一泻千里。但该公司的CEO并没有采取任何行动，他认为斯坦还是新手，需要一定的时间来培养。

第二年斯坦仍然没能完成预定目标，现金流继续减少，股票价格进一步下滑。董事会开始对此事给予极大关注。在斯坦下一次提交季度报告的时候，董事会成员在执行官会议上要求CEO解雇这个人，但为时已晚。此时公司股票价格已经不到原来的一半，投资银行和其他一些公司开始采取行动，准备兼并这家公司了。收购行动六个月内完成，这家公司彻底被兼并了。

这位CEO是一个非常聪明而正直的人，他很欣赏斯坦，但缺乏足够的勇气面对眼前出现的问题，他没有及时地解雇斯坦，从而最终葬送了整个公司。这样的悲剧每天都在上演着，勇气的缺乏使得很多公司成为优柔寡断的牺牲品。

心理舒适的因素

出现上述现象的另一个原因在于很多领导者只愿意提拔那些自己喜欢与之共事的下属。这是很自然的现象，每个人都希望自己的下属是一个忠诚而能够让自己信任的人。但一旦这种判断建立在错误的因素上面，它就变得非常危险了。比如，领导者喜欢某个人，其原因可能只是因为这个人比较顺从自己的意愿，或者这个人比较善于避免冲突，或者是由于这个人和自己出身同一背景。

拉姆：最近一家市值250亿美元的大型跨国公司刚刚聘请了一位CEO，我还是姑且称他为霍华德吧，他非常富有进取心、有抱负而且能够在巨大压力环境下工作。人们对他寄予了很高的期望，希望他在十年后退休时，能够把公司由现在的行业第三推进到行业第一的位置。

霍华德要求公司11人高级领导团队中的8人提前退休，然后选派了一些对自己绝对忠诚的人填补空缺。在他担任CEO的前两年时间里，一切都进展得非常顺利，虽然这在很大程度上应归功于前任管理层的努力。在第三年，公司开始出现了一些问题。这是一个竞争非常激烈的

行业，它要求每个公司必须不断推出新产品，而霍华德的团队推出新产品的日期却比预定的时间晚了六个月（或更多）之久。随着海外竞争对手的进逼，公司在利润最丰厚的市场中的份额开始下降，而且新产品上市周期的延长也给公司形象带来了极大损害。

同时，上市周期的延长还使得公司新产品的发布成本增加了15%，对于一家资本密集、低边际成本的企业来说，这种成本增加所带来的后果是相当严重的。公司的现金流开始出现问题，债务信用级别也迅速下降。直接导致这种情况的主要有两个原因：成本增加和新产品上市周期延长。而这两个部门的负责人都是霍华德一手提拔的。出于心理安慰和盲目信任的原因，霍华德拒绝替换掉这两位负责人。就这样，一年之后，董事会决定开除霍华德，并对他所组建的团队进行彻底的调整。

通用电气的做法就与此形成了鲜明对比，当里奇纳多·琼斯选择杰克·韦尔奇接替自己担任公司总裁及主席的时候，他并没有因为杰克为人直率、喜欢争辩而对其有任何的偏见。当时里奇纳多·琼斯已经功成名就，他为人聪明、非常善于与人沟通，被认为是那个时代最伟大的商业领袖之一；而杰克·韦尔奇则心直口快，常常和人争得面红耳赤，在别人看来，这是一个专门和上司抬杠的家伙。但当时里奇纳多·琼斯却认为通用电气已经到了必须实行变革的关头，而聪明、坚韧、做事总是力求尽善尽美的韦尔奇正是领导这场变革的绝佳人

选。虽然表面看起来粗枝大叶，但韦尔奇有一颗善于学习而且非常果断的大脑，以及一股无与伦比的赢的欲望。

缺乏足够的责任感

当领导者没有做到知人善任的时候，其行为带来的后果是显而易见的。领导者本能地知道自己犯了错误，并很乐意承认这一点，但很多人并没有采取任何措施来更正自己的错误。正如我们前面谈到的那样，领导者需要投入40%的时间和精力来选拔、评估和培养人才。这是一项非常重要而耗时的工作，而且要求从事这项工作的人必须学会如何给予反馈、引导谈话，并把自己的判断透露给其他人。

人才培养正是一家公司生存和发展的基础，所以公司要学会为这些人提供适当的机会（比如说让他们从事不同的工作，从不同的人那里学到经验，并对他们的工作给予坦率的评价），提供教练辅导、教育和培训。如果你能够在人才培养上花费和你在财务预算、战略规划和财务监督上相同的时间，你的工作就一定能为公司带来可持续的竞争优势。

企业究竟需要什么样的人才

正如我们前面讨论过的那样，在大多数公司里，真正为人所尊重的都是那些富有远见而且能够激励别人的领导者。在人们心目中，如果领导者能够树立正确的目标，制定正确的战略，并将自己的意愿准确地传达给其他人的话，整个组织就会向着正确的方向前进。在这种情况下，董事会在选拔人才的时候就很容易受到对方的教育水平和智力因素的影响，他们会问自己，“他能成为一名富有远见的领导者吗？他能与外界，比如说华尔街，搞好关系吗？”

抱有这种想法的人其实忽略了一个非常重要的问题：这个人执行任务的能力如何？根据我们的经验，一个人的演讲水平与他们的执行水平之间并没有太大联系。在很多情况下，那些非常善于执行的人可能并不擅长与人沟通。但如果你希望为自己的组织建立一种执行文化，你就必须选择这种人。

拉里：有些人可能不善言辞，但他们具有强烈的成功欲望和取得成功的决心，这种人必定能够选拔到合适的人才，并带领他们一起实现预定目标。我并不是要刻意贬低教育的作用，但如果你必须在高智商并有着出类拔萃教育背景但做事犹豫的人，和那些智商不高却能够决意追求成功的人之间做出选择的话，我建议你选择后者。

当然，我以前也认为一个人所接受的教育水平越高，出身的学校越好，这个人也就会越聪明。但事实证明，这种观点是错误的，真正的强者是那些对成功有着强烈渴求的人。这些人通常非常实干，而且能够从完成一项工作的过程中得到巨大的满足。对于这种人来说，成功的经历越丰富，他们的能力也就变得越强。

那么，怎样才能确定一个人是不是实干者呢？只要注意观察他们的工作习惯就行了。实干的人通常都比较善于激励别人，他们决策果断，能够敦促下属完成工作，并习惯于在做出决策之后继续对执行情况进行跟踪。

当那些高智商的工作人员或顾问希望晋升到更高的职位上时，这个问题就变得更加清晰了。他们通常都是毕业于最优秀的商学院，出身于咨询公司或本公司内部的金融、财会和战略规划部门。问题是，他们从来没有尝试过去激励别人开展工作，更没有足够的经验来培养自己的商业直觉。

比如说，琼是一家工业产品公司的一个高速发展部门的财务主管。她觉得在目前的工作岗位上，自己根本没有可能成为公司的CEO，所以她希望自己能够调到一线部门，那样她升职的机会就会更大。在成为本部门最大的产品生产线的主管之后，她的主要任务变成了提高公司产品所占的市场份额，提高利润，并设法协调资产负债项目如应收账款和存货等的关系。12个月之后，公司CEO和该部门经理就意识到

她根本不适合从事这项工作：她缺乏必要的人力资源管理技能来管理那些直接向她汇报工作的下属，而且当经济形势下滑、客户提出很高的折扣要求的时候，她也没有表现出足够的勇气来拒绝这一要求。

我们并不是说办公室职员就一定不能从事一线工作。比如，在通用电气公司，杰克·韦尔奇在担任CEO不久之后就意识到自己需要培养更多的领导人才。通用电气从最好的商学院和一流咨询公司招揽了大批人才来充实公司的战略规划和营销咨询部门。关键在于进行人员调动的时候，那些在其他岗位取得成功的人在进入一个新部门的时候，他所担任的职位一定不能高于该部门的主管人员。只有这样，他们才有机会接受考验，并有机会来展示自己是否有能力来担任本部门的领导工作。公司现任CEO杰夫·伊梅尔特就是通过这一渠道提拔上来的。其实，美国公司中有很多高级主管都是通过这种渠道升任到今天的职位，比如说IBM前任CEO郭士纳、3M公司CEO吉姆·迈克耐尼以及Medtronics公司CEO阿尔特·科林斯。每个人都有机会显示自己的管理能力。

能够激励他人

拉里：有些领导者只会攫取别人的能量，而另一些人则可以帮助他人创造能量。假设你正在面试一位非常有潜力的应聘者——他受过很好的教育，有着丰富的工作经验，而且有着辉煌的工作业绩，但却

是一个温顺而少语的人——他只是坐在那里。有时像这样的人在面试中并不能取得理想的成绩，而如果他曾经取得过巨大成就的话，我就会在决定是否聘请他之前花很长时间研究他的简历。尽管如此，我还是不会轻易请他担任任何重要的领导职位。他很可能也会聘请一些像他这样的人，而对于这种人，你通常要花费很多心血来培养。我希望我的下属总是充满朝气，他们在早晨的时候面带微笑地来到办公室，斗志昂扬，随时准备迎接艰巨的任务。这种人总是会充满能量，并且能够极大地鼓舞那些与之共事的人——他们的同事自然也会为这种情绪所感染，从而整个团队就会显得活力十足。

我们并不是鼓励领导者通过花言巧语来鼓励下属。很多领导认为自己可以通过热情洋溢的演讲来激励自己的员工，他们常常会这样说："只要大家竭尽全力，几年之后，我们的公司就会成为……"那些能够带领公司实现目标的领导者总是能激发起人们的士气。这种人能够脚踏实地，把目光集中在一些短期的任务之上，并通过一个个地实现这些阶段性的任务来实现公司的长远发展目标。

家得宝公司CEO和董事长鲍勃·纳尔德里就是一个很好的例子。以前他曾经担任通用电气电力系统的主管，并力挽狂澜，亲自将这一部门由奄奄一息的状态发展为通用电气最主要的部门之一。他曾经在运输系统部门取得了巨大成功（杰克·韦尔奇曾经用这一部门来对那些有潜力升职的下属进行评估），并于1995年接管了电力系统部门。此

前，纳尔德里还在通用电气的消费品部门之一担任过领导工作。通用公司的电力系统部门当时已经占据了全球大型电力设备市场一半以上的份额，但当时这一部门正处于巨大的危机之中——各大客户纷纷削减设备采购经费开支，市场前景一片暗淡。纳尔德里决定通过扩展公司业务范围的方式来增加利润——将产品范围扩展到小型发电设备，进入新的行业空间，并同时向客户提供更多的服务形式。开始的时候，他的这一建议遭到了经理们的坚决反对——他们认为公司所面临的唯一出路就是降价。

最终还是纳尔德里的建议占了上风，他凭借自己出色的个人领导风格征服了那些持反对意见的人。随后，他开始投入全部精力来实践自己的计划，在整个过程中，他精力十足，不知疲倦。每次谈话结束的时候，他总是能够用几句话总结出即将采取的行动。

通过将目标分解为一系列可以在短期内取得成功的子目标，他成功地说服了那些对自己的计划充满怀疑的人。他还把那些彼此疏远的经理们聚集起来，和工厂的决策人员以及其他客户一起商量如何扩大电力系统公司在客户消费额中所占的比重。他引导整个团队提出了许多新的价值建议，对客户进行逐个分析，就这样，最终他们发现自己所面临的市场潜力是自己以前从未想到过的。那些以前非常讨厌开会的经理发觉自己正越来越期盼着下一次会议，因为电力系统部门的会议实际上已经成为了讨论具体行动和个人发展机遇的论坛。

在棘手的问题上能够进行果断决策

决策的果断性在很大程度上体现了一个人做出困难决策并据此采取相应行动的能力。在当今的组织中，很多人只是在围绕决策打转，而根本没有做出任何具有实际意义的决策。有些领导者甚至没有足够的勇气去面对眼前严峻的形势，每个人都能看出他们正处于一种摇摆不定的状态，在刻意地逃避现实。

比如说，假设有人向你申请一笔经费来建造一座新的工厂。你本来对这个行业非常了解，但由于经济形势的低迷，你不得不在做出批示之前询问一下当前的时机是否适当，或者公司是否可以将这一部分业务外包出去。选择外包肯定会得罪一些经理，而且会使你受欢迎的程度大大降低——因为大家一般都喜欢拥有自己的工厂，并且从长远的观点来看，这也是一个更加明智的选择。但根据你的判断，在这个时候建造自己的工厂将是一个错误的决定，所以你必须下定决心，坚持自己的意见。

假设有一个你非常喜欢的人，工作业绩没有达到预期的要求，你该怎么办？通常情况下，这是领导者必须面对的最难处理的问题之一。

拉姆：2002年1月，我所供职的一家公司遇到了大麻烦，其根本原因就在于两级领导的优柔寡断。在本书即将付梓之际，这家公司依然

处于一种岌岌可危的状态。

拉尔夫在这家公司工作了20多年，他于2001年1月被提拔为部门总裁。在董事会和CEO看来，这个职位将为拉尔夫于2003年升任公司CEO做好充分的铺垫。他所在部门的业绩会对公司利润额和市盈率产生至关重要的影响，而该部门销售人员的士气和敬业精神又对该部门的业绩起到决定性的作用。但事情并非一帆风顺。由于部门销售副总裁约翰的疏忽，公司在一些关键的市场领域留下了空白。约翰之所以能够得到这份工作，就在于他曾经为公司CEO担任过两年的执行助理，并因此被认为是公司最有潜力的人才之一，而且CEO曾经答应过要给他一份关键性的工作。

从这时开始，拉尔夫一直担心约翰是否能够胜任他自己的工作，因为他觉得这个人根本没有决断力，而且不能很好地激励自己的下属。每次拉尔夫在和CEO谈起自己的忧虑时，CEO总是告诉他要耐心，要给年轻人更多的时间和机会。就这样，该部门的销售额一直不够理想，并直接威胁到了公司的前途命运。竞争对手开始一步步蚕食掉公司原有的市场份额，整个行业处于一种兼并重组的形势之中。如果听任这种优柔寡断继续下去的话，这家公司恐怕很快就会成为下一个被兼并的对象。

通过他人完成任务

通过他人完成任务是领导者必备的基本技能之一。实际上，如果不能做到这一点的话，你就不能成为一名合格的领导者。但如今名副其实的合格领导者又有多少呢？有些领导会竭尽全力地扼杀那些比自己强的人，封杀他们的创造性。还有些领导遵从的是微观管理的哲学，他们总是不相信别人的能力，很难相信别人能够在没有自己指导的情况下完成工作。事无巨细，这种领导总是要亲自做出决策，所以他们就不能把精力集中在更为重要的事情上面。还有一些领导则会完全把任务交给下属，他们遵从放任自流的哲学，敢于让下属享有充分的自主。他们所做的只是对当前的形势进行一番分析（有时这种分析甚至抽象到肤浅的地步），然后把寻找解决方案的任务完全交给下属。这种人并没有为自己的工作设定阶段性目标，更不会对某项任务的执行情况进行追踪。当形势并没有像想象的那样发展的时候，他们就会感到非常沮丧。这些领导风格都会给组织的发展前景蒙上一层阴影。

还有一些人属于过于冲动型，这种人无法控制自己的情绪，从而也不能与别人很好地共事。

拉里：虽然我认为自己非常善于聘请人才，但我也的确犯了不少错误。比如说，我们曾经聘请过一位名叫吉姆的人担任公司副总裁。这是一个非常引人注目的家伙，他聪明伶俐、能说会道，而且善于与上司合作。一年之后，我们开始让他负责公司一个主要的业务部门。

但再过一年之后，该部门陷入了巨大的危机。他并没有将新产品及时推广到市场上，公司的市场份额不断下降，生产力水平也开始呈现低落趋势。

在对他的业绩进行评估的时候，我们发现很多为他工作的人都无法容忍他。他们觉得此人态度粗暴，一位曾经与之共事的执行官认为他“简直像军营里的军官”。在决策过程中，他从不考虑别人的意见。久而久之，他和下属之间的关系越来越疏远，甚至到了无法开展工作的地步。我们必须让他离开，即便如此，他的继任者也花了一年的时间才使该部门的工作回到正轨上来。

那些无法通过他人完成任务的领导者会浪费大量时间——不仅是自己的，还包括别人的时间。这种领导者就像我在第3章中曾经谈论到的查理那样。我总是在问这样的人：“你在忙什么，其他人也参与进来了吗？”在业绩评估的时候，我经常告诫那些刻苦而聪明的领导者，“你们应当改变自己的工作习惯，每周工作80小时不是好习惯。”这种人总是迫使自己和其他员工在办公室里停留很长时间，即便在星期六、星期天和节假日也不例外，直到把自己以及那些和他一起共事的人全都累得筋疲力尽。我告诉他们：“你必须学会用更少的时间完成同样的工作，而且质量上不能有任何下降。学会如何通过他人完成任务，因为如果不能做到这一点的话，你就不能成为一名合格的领导者。”如果他们以长时间工作作为提升其他人的基础，当然，

那些习惯长时间工作的人希望如此，因为他们本身就是在以这种标准来评价自己的工作——其他人就会遇到相同的问题。

不能与其他人合作共事的人将会给整个组织带来麻烦。他们无法领导员工发挥自己全部的聪明才智，不仅浪费了大家的时间，而且无谓消耗了自己的生命。

持续跟进，直至达成目标

持续跟进是执行的核心所在，所有善于执行的人都会带着宗教般的热情来跟进自己所制定的计划。持续跟进能够确保人们执行自己的预定任务，而且是按照预定的时间表。它能够暴露出规划和实际行动之间的差距，并迫使人们采取相应的行动来协调整个组织的工作进展。如果情况发生变化以致人们不能按照预定计划开展工作的话，领导者的持续跟进就可以确保执行人员及时得到新的指令，并根据环境的变化采取相应的行动。比如说，通用电气的高级领导人员都会在90天后（S组会议开始之前）对C组会议的决议执行情况持续跟进，他们会组织相关人员召开一次45分钟的电话会议，对那些时间跨度较长的项目所取得的阶段性成果进行讨论。

领导者可以采用一对一的方式跟进（如我们在第3章讨论的迪克·布朗的课后讨论会形式），也可以以小组讨论的形式来收集反馈。二者的区别就在于，在小组讨论的时候，每个参与讨论的人都能从中学

到一点东西。持不同观点者之间的争论，使得人们能够看到决策的标准、判断的方式以及各种决策的利与弊。在提高人们判断能力的同时，这种讨论也加强了整个团队的凝聚力。

每次会议结束之后，你一定要制定一份清晰的跟进计划：目标是什么，谁负责这项任务，什么时候完成，通过何种方式完成，需要使用什么资源，下一次项目进度讨论什么时候进行，通过何种方式进行，将有哪些人参加。如果没有精力对某个项目进行彻底跟进（直到其最终渗透到整个组织的生命当中），我建议你千万不要批准这个项目。

拉里：一旦准备实施某个项目，我就一定要确保它能够切实完成，否则不仅浪费了我大量的时间和精力，还会大大降低我在下一次进行决策时的决断力。因为人们会想："天呀！我们要在这个项目上投入三个月时间，而那时老拉里可能早已将其抛之脑后了。"甚至他们的行动也可以表明对我的决策的怀疑态度。所以在每次进行决策的时候，我都会再三强调我们对该项目的信心以及我们实施该项目的决心。当然，对于有些项目来说，可能我们并不需要所有人的配合，但这并不意味着我们不需要树立别人对我们的信心，因为只有这样，人们在接到某项任务的时候才会对自己说："这次是来真的。"

如何做到知人善任

传统的面试方法并不能帮助你发现被试者的执行能力。在很多情况下，这种面试只能使你了解一个人曾经从事过哪些职业，以及他们所从事过的一些具体的工作。在这种面试当中，面试者并不能从谈话中衡量出被试者在以前的工作岗位上所表现出来的执行能力。比如，他是如何安排自己工作的优先顺序？他在进行决策的时候是否会广泛征求别人的意见和建议？他工作中的成绩是否真的反映了他的实际能力，或者他只是侥幸逃过了一场由于自己的失误而导致的灾难？这样的事例层出不穷，有很多人都是将别人的功劳据为己有，却把自己的过失留给别人去承担。他们往往能够在危机爆发之前跳槽，而把一个烂摊子留给继任者去收拾。在这种情况下，即便面试官再三研究简历，也无法了解到事情的真相。

在面试的时候，你必须根据自己所掌握的材料在大脑中对被试者进行画像，接着你需要了解他们在以往和当前的工作中所取得的成就、他们思考问题的方式，以及他们工作的动力来源。

拉里：对领导者的培养应该在面试和评估应聘者的时候就已经开始。我并不是说人力资源部门和面试官的工作不重要，我只是认为企业在面试人员的时候应该更注重实际。当前的大部分面试流程都存在着很大的缺陷。有些人在面试中表现得相当好，而有的人则恰恰相

反。在面试中表现不好的人却很可能正是这个工作的最佳人选。这就是为什么我建议面试官在面试应聘者的时候要学会深入了解，要知道自己应该如何从对方的回答中选择信息，还要学会收集更多的补充信息。这要消耗大量的精力，要占用很多时间，但最终的结果表明，你所做的这一切都是值得的。

我首先关注的是一个人对于执行的热情。应聘者是否会因为完成一项任务而激动万分，而不只是满足于无谓的空谈？他是否从学生时代起就全身心地投入到自己所做的每一件事情当中？他在哪所学校就读并不重要，关键是他在学校里的表现如何？他在过去的学习和工作中取得了哪些成绩？

这个人喜欢谈些什么？他是否喜欢具体的执行工作，还是只停留在对一些战略或理念性的东西夸夸其谈的层面上？他是否能够详细描述出自己在以往的工作中遇到了哪些困难？他是否能够描述出在以前的工作中，他的同事都起到了怎样的作用？他是否有能力说服和召集其他人共同完成一项艰巨的任务？

在对一位新来的应聘者进行评估的时候，我希望他所说的关于自己过去的每一件事都能得到印证。在很多情况下，我会直接打电话印证他说的每一句话。来到联信公司之后，我经常亲自验证很多应聘者的资历。我还记得有些CEO问我，“你为什么要打这些电话呢？”我的答案是，“这是我的个人习惯。”如果我准备聘请某个人的话，我希

望能够亲自对其有所了解。而且我通常会打电话给两三个证明人，即便这样会花去很多时间。在我看来，如果能够聘请和培养最优秀的人才的话，花再多的时间也是值得的。

许多CEO告诉我，“你给这些证明人打的电话与其他人截然不同。”的确如此，因为我总是非常关心应聘者的工作热情、实施经验以及他们以往所取得的成绩。我会问那些证明人，“他是如何确定自己工作的优先次序？他的哪些品质最为突出？他在进行决策的时候是否会考虑别人的意见？他的工作伦理是怎样的？他是否对自己的工作充满热情？”等等。这些问题的答案常常能使我直接了解到一个人最本质的东西。

在给证明人打电话的时候，我通常希望能得到一个坦诚的答案。如果我认识证明人的话，我就会非常相信他所给的答案。当不能直接从我所认识的证明人那里得到答案的时候，我一般都会选择放弃聘请这个人的打算。但事实上，在大多数情况下，如果耐心调查一下的话，我总是能够找到一些我所认识的证明人咨询。

我之所以如此谨慎，就在于我在刚进入联信公司的时候犯下的一个错误。当时我聘请了一位高级营销执行官，但不久之后我就不得不让他离开，因为我发现他是一个典型的空谈家，整天夸夸其谈，却没有做出任何实际的成绩。在让他离开之后，我亲自给他的证明人打了一个电话。其中一个人告诉我——我跟这个人并没有任何私下里的交

情，“毫不奇怪，这是他的一贯作风。”但当初这个证明人并没有向我说明这一点，因为他不希望给自己惹来麻烦。

所以，如果准备采取我这种方法的时候，我建议你一定要多打几个电话，力求了解到事情的真相。

人员评估应基于事实而非臆想

在大多数公司里，对内部应聘者进行评估和对外部应聘者进行评估一样困难。整个流程结构非常严谨，有时甚至到了官僚和机械的地步。一位正准备对应聘者进行评估的执行官通常都是从秘书准备的文件夹里获得关于这个人的资料，这就使得他对应聘者的了解在很大程度上受到了局限。

在浏览一个人以往记录的时候，你必须对这个人的工作情况进行详细了解。他以往都取得了哪些成就？在取得这些成就的过程中，他都克服了哪些困难？他的领导协调能力如何？是否能有效地激励下属完成任务呢？

传统的机械式评估过程常常会遗漏一个重要因素：在以前的工作过程当中，应聘者取得成功的方式会对其所在的组织产生怎样的影响？是会增强整个组织的业务水平还是更多地起到了一种削弱的作用？他们完成任务的方式至少和他们“是否完成了这个任务”这个问题同样重要。在很多情况下，以一种错误的方式完成任务甚至会给这个组织带来毁灭性的打击。

在机械式的评估当中，人们很容易对应聘者是否完成任务这个问题做出回答：这是他的任务目标，这是他所实际完成的水平，两者比较，结果自然就出来了。但在完成这个任务的过程中，是否还有另一

些因素在发挥作用呢？他是否真的力挽狂澜，克服重重困难实现目标，还是以牺牲公司的长远利益为代价而取得暂时的成功呢？在完成任务的过程中，他是否合理地分配了工作，给予那些有潜力的人足够的机遇来培养自己的领导能力呢？这些问题都无法在一个人的简历上找到答案。

以错误的方式完成任务有时甚至会带来极为严重的后果。朗讯和其他的一些电信设备供应商之所以陷入今天的困境，其罪魁祸首就是领导者杀鸡取卵的行为——为了迅速提高收入水平，他们盲目向经销商承诺，“如果产品卖不出去的话，我们可以收回所有的积压库存”。

下面我们将给出一个更为典型的例子。假设大卫和迈克去年都实现了自己的预定目标，而苏珊却没有。如果公司领导者采用机械（有人更愿意将其称之为“客观”）的方式对三个人的工作进行评估的话，大卫和迈克应该受到奖励。但如果详细了解形势的话，你就会得到一个截然不同的答案。

大卫的成功来得相当容易，他所在的市场发展潜力超出了当初的预期水平。事实上，如果工作足够出色的话，他应该超出预定目标的20%。而对于苏珊来说，由于原料短缺导致成本增加，整个行业的利润都普遍呈现出一种下滑的趋势。如果不是苏珊及时采取措施提高生产

力的话，该部门遭遇的损失可能更大，而且她在经营业绩上已经远远超过了其他的竞争对手。

至于迈克，他所在的行业也遭受了沉重打击，但他还是克服重重困难完成了预定任务。但他的这个成功却是以推迟两种新产品的上市为代价的，同时为了完成销售额，他还强制性地向公司的销售渠道中积压了大批产品——长远看来，这必将引起产品积压，从而给公司带来更大的伤害。换句话说，他是从未来借债来渡过眼前的难关。

实际上，如果说只有一个人能得到奖励的话，这个人就是苏珊。然而，现实一次又一次地证明，在进行业绩评估的时候，人们总是倾向于把数字作为唯一的标准。当那些实际并没有做出太大贡献的人得到奖励的时候，整个组织就会陷入一种混乱的状态，那些真正优秀却没有得到奖励的人将变得非常灰心，纷纷寻找其他的出路。

而正确的评估方法应当是，领导者应当对被评估者完成任务的方式抱有同样的关注。哪些人能够始终如一地完成任务？哪些人更加聪明、更加富有进取心，能够在面对困难的时候通过颇富创造性的方式解决问题？哪些人只是凭借运气取得了成功，而且丝毫没有采取措施取得更好的成果？哪些人为了完成任务而不惜牺牲整个组织的士气和长期利益？

在进行业绩评估的过程中，坦诚的对话显得尤其重要。如果人们在对他人进行评估的时候不能坦诚相见，整个评估流程就会变得毫无意义——无论是对于整个组织还是对于需要听取反馈的个人都是如此。

然而，在企业的日常运营中，我们所见过的大多数人从来没有得到过别人诚实的评价。原因很简单：对于评估者来说，诚实是需要勇气的。经理们会想，如果我坐下来，告诉对方他的行为有问题，那肯定会导致一场对抗性的讨论，我可不愿意和他争辩。如果没有正确的引导、练习和支持，大多数经理都不会有足够的勇气指出同事的缺点。

在联信公司与霍尼韦尔合并之前，唐·雷德林格一直担任联信公司的人力资源部门主管，而且他在2001年的时候又被聘请到霍尼韦尔负责同样的工作。根据他的回忆，在博西迪上任之前，“公司的业绩评估通常是一个非常让人高兴的过程。我坐在自己的下属面前，告诉他，‘哈里，你知道吗，你在这六件事情上的表现棒极了。’随后我会用一种极其委婉的口气说，‘只不过在与人交往方面，你需要有一些改进。’然后我又会用其他称赞来掩盖刚刚这条建议带来的不快。”每件事情都是这样进行的，大家都知道问题所在，却又心照不宣，不愿把问题公开化。

“而真正的评估人员应该这样想，如果直接告诉对方他的问题所在，我可以帮助他改进许多。如果你和老板坐下来聊了半天，老板却丝毫没有谈到你在哪方面出了问题的话，你根本不会从他身上学到任何东西。”

拉里：我曾经告诫公司里的许多领导人员，在对下属进行评估的时候一定要使用日常语言，只有这样才能真正使人力资源管理人员使用一种新的角度评判一个人。比如说，我会告诉本公司的人力资源部门经理，“这是我的评估。在亲自见到了这个人之后，你对我的评估有什么不同的意见吗？”然后我会认真考虑他们提出的意见，并将其转换成为我评估的一部分。虽然会广泛听取意见，但我基本上还是把评估工作看成是自己的职责所在。那些接受评估的人会感到是我，而不是其他人，在对他们的工作进行总结。

在一次有效而坦诚的评估当中，评估者总是会告诉对方他哪些方面表现得很好，以及哪些地方需要改进——就是这么简单。双方都非常直接，非常具体，而且没有一句废话。这样的评估不仅是最有效率的，而且是最有用的。

比如说，如果你正在对某人进行评估，你可以告诉他，“你是一个非常有抱负的人，做事总是充满热情，而且与同事相处得很好。你善于分析，而且具有很强的团队作业能力，但我还是需要对你提出一些改进建议。首先，你还不够积极，有时做事也不够果断，你给自己

定的标准也不够高，而且你也没有按照我们的要求来推进整个组织的工作——去年你就没有提拔足够的人。”在这个过程中，你可以使用一些具体的例子来使对方认同你的观点。

评估的时候应该就事论事，不能超出对方的工作背景。比如，在霍尼韦尔，我们的领导层经常把人员、运营和战略结合起来看，所以他们总是会从这些方面分析一个人的表现。如果一个在运营方面表现很好的人需要在战略方面有所改进，我们就会直接告诉他，“这是你应该努力改进的方向。”

如果口头的告诫不起作用怎么办？这时领导者就需要采取其他的方法，“我们需要给这个人一些指导”，或者“他需要换一个工作”。

然后领导者就会坐下来和对方就评估的结果进行讨论。如果我在进行评估的话，我会在结束的时候告诉对方，“我的忠告是，你应该在以下这些方面做出改进……”在他表达了自己的意见之后，我会告诉他，“好的，我们也认为有些方面属于你的个人特点，你很难改正。但我们还是建议你应该努力提高自己，克服那些人所公认的缺点。”最后，那些接受评估的人通常会说：“好的，你提出了一些很好的建议，非常感谢。我承认自己在许多方面还需要接受进一步的指导，如果可能的话，我会尽快参加一些指导性课程，以此来弥补自己的这些不足。”

这种评估是霍尼韦尔的普遍现象，每天都在进行，每个人都接受过这样的评估。每次视察一家工厂或一个部门的时候，我总是会浏览一下那里的高层领导的评估结果。在很多情况下，根据评估结果，我就能看出这位经理是否合格，并决定应该对其进行怎样的处理。有时我会给每个人发放一份五六页纸的工作备忘录，然后在六个月之后检查这些人的执行情况。

我相信，如果你能够把这些方法贯彻到自己的组织当中，它最终必将给你的组织带来革命性的影响。

但对于那些还不习惯于给出坦诚的评估的领导者来说，他们可能需要很长的一段时间去适应这种评估方式。“他们会进行抵制，”雷德林格说，“怎样才能使他们理解这样做的必要性呢？即使在我们的公司，刚开始实行这种方法的时候也引起了很多人的不满。有时你必须采取一种非常极端的方式才能引起人们的注意。有人会说，‘老哈里干得不错，’然后就会有人回答道，‘你不是在开玩笑吧，这家伙是个混蛋，他什么事也办不成，整天就会吹牛。’然后我们会对老哈里进行一番争论，最后大家都对他有了更深入的了解。”

“坦诚的评估能够使人们更加清楚地认识自身的特点。随着整个组织不断取得进步，人们也逐渐认识到，在推进组织前进的同时，他们自身也得到了巨大的提高，而且在这个过程中，组织中的谈话方式也会发生实质性的变化。人们不再为个体成员的业绩和素质争论不

休，他们会把重点放在如何帮助别人取得进步上面，从而使整个组织的素质不断得到改进。”

知人善任并不是一件非常困难的事，关键在于如何通过一种系统而一致的方式来评估和培养你的员工。

至此，我们在第二部分中一共讨论了三个要素，如果说执行过程中有三个核心流程的话，这三个要素就构成了这些核心流程的基础。如果你的企业拥有一批行为适当的领导者、一个崇尚执行的企业文化，以及一个能够保证知人善任的系统，那么它就为你有效管理这三个流程准备了充分的前提条件。

第三部分　执行的三个核心流程

第6章　人员选育流程：在战略和运营之间建立联系

人员选育流程比战略或运营实施流程都更为重要。毕竟，无论是对市场情况的判断、根据判断制定相应战略，还是将这些战略付诸实施，人的因素都是至关重要的。简单地说，如果人员管理流程出了问题，你将永远不可能充分发挥自己企业的潜力。

一个运营有效的人员选育流程至少要完成三个方面的任务：对个人进行深入而准确的评估；为培养新的领导层——为了在整个组织范围内更好地实施战略——提供指导性框架，以及建设完备的领导梯队。

但实际上，只有很少数的公司能够同时完成这几项任务。传统的人员选育流程的一个最大不足就是它通常是往后看的，也就是说，它更注重人们眼下和以前的表现。但实际上，一个人的潜力如何，更为重要的是看他能否处理明天的问题。有很多这样的人，他们虽然能够很好地处理当前的问题，却无法将自己的部门或组织成功地带到下一个发展阶段。在很多情况下，许多公司甚至都是在财务结果出来以后才想着手调整领导层。这样的人员评估有什么意义呢？

拉姆：这种人员评估方式有时会给企业带来数以十亿计的损失。我就曾经听说过这样一件事。几年前，一家市值40亿美元的化学公司的CEO投资2.5亿美元在印度尼西亚建了一座工厂。当时他正准备将资源从发展缓慢的美国市场转移到发展中国家，建造这座工厂正是他战略的一部分。他把这项任务交给了他在巴西的一位工厂经理人员，这个人在巴西的工作非常出色。2001年早些时候，这位CEO给我打电话，告诉我：“你愿意去印度尼西亚吗？我在那边的投资陷入了困境。你能帮我一下吗？”然后我就去了雅加达，到了那里之后，我发现情况已经到了不可收拾的地步。由于工程延期，工厂的开工远远超出了预定期限。那位工厂经理无法处理承包商的要求，没有申请到许可证，无法解决与工会之间存在的分歧，甚至都不能招聘到自己需要的人手。无论如何，工厂最终还是投产了，但又卖不出自己生产的产品。

显然，这位经理并不适合管理在印度尼西亚的业务。实际上，即使是在巴西（在印度尼西亚表现得更为明显），他也根本不懂得如何去执行一项计划。是的，他在巴西的工作非常出色，但从根本上来说，他还是一名技术人员，而非职业经理人。他并不懂得如何处理公司与客户和市场的关系，不懂得什么是明智的定价策略。他不懂得在一个国家里（如印度尼西亚）如何去培养和维持与各级政府部门的关系。他无法进入当地的政治圈，但这是进入当地市场的一个前提条件。他不能从全局上把握企业的经营要领，甚至不懂得如何去衡量一个企业是赢利还是亏损，更不会去选择适当的人选。而且，即便是在

这种情况下，他和总部之间也没有建立任何真正的接触——总部也没有派人去了解印度尼西亚的情况。公司的20名高级主管没有一个人去过印度尼西亚，即便是在度假的时候。所有的建议都是从一家美国的咨询公司花钱买来的，对处理当地现实情况根本没有任何帮助。

既然这个公司愿意投入2.5亿美元在印度尼西亚设立工厂，它为什么不首先采取措施对当地的情况进行详细的了解呢？这位CEO理论上认为自己所需要的这位经理人员精通技术细节，并且来自发展中国家，于是这样的人一定能够处理好公司在另一个发展中国家的业务，所以他就没有采取任何措施对这位经理人员的领导素质进行认真的了解。

显然，这位CEO的选择出了问题，其实这是一种非常普遍的现象。无论是要向海外扩展还是要发起一个新的国内项目，大多数领导者都应该首先问自己这样几个基本的问题：应当派谁来负责这个项目，他们有这个能力吗？

战略本身通常不会有太大问题，但由于没有选对人手，许多公司都没有品尝到最终胜利的果实。在返回美国的时候，我建议这位CEO停止这笔投资。最终他也放弃了在印度尼西亚继续发展的计划，将这家工厂搬到了另一个国家。

与这家公司截然相反的是另外一家总部位于美国的跨国公司。该公司在自己的领域里做到了行业第三的位置，为股东带来了非常丰厚

的回报；在过去的十年里，该公司的股票价格几乎上涨了25个百分点。

1997年，该公司出现了一次非常关键的人员选择问题。公司在欧洲的表现一直不能让人满意。每个国家的分公司都有自己的战略，而公司的欧洲战略又是这些战略的一种非常不成功的综合。由于没有能力实现欧洲各国分公司之间的联合，公司当时主管欧洲事务的CEO已经到了要退休的地步。

显然，在这种情况下，欧洲最需要的是一位能通过一种泛欧洲战略并能够有力地将其付诸实施的领导者。而且，对于这位领导者来说，如果能在欧洲取得成功的话，他就将成为下届公司总裁的最佳人选。所以公司对未来的这位欧洲事务领导者的要求非常明确：他必须从深度和广度上对自己的行业有着足够的了解，而且必须能够随时感觉到外部变化，并及时进行相应的战略调整以适应这些变化；他还必须能够迅速而深入地建立一个新的管理团队，并立刻制定出一份行之有效的战略。

从传统的角度来说，适合这个工作岗位的人选应当来自美国或者欧洲。但根据当时的现实情况，公司内部的人才储备库中并没有人能够满足所有这些条件。随着讨论的不断深入，一位来自发展中国家的领导者开始进入人们的视线：他目前担任其母国分公司的总经理，并在以往三年的工作中取得了出乎意料的业绩。在很多（如果不是大多

数的话）公司里，人们根本不会考虑到这个人——他们宁愿到公司外面聘请其他候选人，但经过仔细考虑之后，公司领导层还是决定让他来主管公司在欧洲的业务发展。结果表明，他在新的工作岗位上也取得了巨大成功，而且到2002年的时候，他已经成为公司总裁的一个强有力的候选人。

当然，在很多情况下，工作岗位和候选人之间的搭配并不是非常明显的。有时新的被选中的候选人并不比他的前任更加优秀，他之所以被选中，只不过是因为他更加适合把这项业务推进到下一阶段罢了。

拉姆：比如，一家大公司的某个主要部门的经理曾成功地在20世纪80年代末期到90年代末期的十年时间里将该部门在行业中的地位由第三名推进到第一名。他首先将本部门的业务推广到全球，在原有的产品上增加了许多新的服务，并迅速提高了本部门的生产力。公司里面很少有人能取得如此之大的成就。

但在一次战略讨论会上，该公司的高级领导层认为，该部门未来的收入增长将在很大程度上取决于其对市场需求的富有想象力的重新定义，以及那些能够使用新技术来降低产品价格的新产品的快速开发。通过将战略要求与人员选育流程的结合，公司CEO得出这样一个结论：虽然这位经理工作得非常出色，但为了实现下一步的发展，该部门还是需要一位新的领导者和一个新的管理团队。

对于这位经理来说，这个决策是一个沉重的打击。作为补偿，公司把交接过程延长到几个月，给这位经理提供了足够的时间和支持来帮助他找到一个新的工作。事实证明，他最终找到了一个更加适合自己的工作岗位，并在这个岗位上一直待到了退休。回想起来，这位CEO的决策虽然显得过于残酷，但也不能不说是非常明智的。在更换领导者和新的管理团队之后，该部门年收入增长率达到15%，利润额增长率高达18%。

有的时候，问题虽然清晰，但你还是可以通过及早采取行动的方式来避免它。正如我们前面谈到的，一位靠牺牲公司长远利益来满足眼前目标的领导者足以将自己的公司置于死地。我曾经认识过一些执行官，他们的行为已经严重阻碍了公司管理团队的有效协作，扼杀了整个组织的活力，最终只能落得被迫辞职。从公司的角度来说，这样的人一定不能提拔到那些非常关键的岗位上，而做到这一点的关键就是要随时准确地了解这些人的行为。

在很多组织当中，为了建立一种执行文化，即使高层领导也需要改变自己的行为。几年前，我曾经供职于一家大型铁路公司，公司执行副总裁的行为就给整个组织带来了难以想象的负面影响。从人际关系的角度来说，这位执行副总裁——姑且称之为琼斯吧，是一个充满个人魅力的人；但从工作的角度来说，他却是一个不折不扣的暴君，经常在举行电话会议的时候把自己的下属骂得狗血喷头。所有的人都

意识到，他的行为违反了公司新近制定的价值观念：尊重个人。由于控制了80%的预算和员工，他掌握了员工的生杀大权，足以造就或终结一个人的职业生涯。

遭受这种人格侮辱的还不只是琼斯的下属，他对自己的同辈，乃至公司CEO，也缺乏基本的礼貌。这位CEO以前曾经离开过公司一段时间，在返回公司之后不久即被任命为CEO。可琼斯认为本来应该是自己坐到这个位置上，所以他对现任CEO怀恨有加。这位CEO是一个非常聪明、彬彬有礼、行为得体的绅士，他试图改变琼斯的行为，但一直没有取得成功。考虑到他对公司曾经做出的贡献，CEO还是采取了容忍的态度。

一天，我参加了铁路执行委员会举行的会议。这位CEO以一种非常温和、非常礼貌的方式指出，为了满足公司下一阶段的发展目标，琼斯需要对其原有的部门进行大规模的重新调整。琼斯的反应让人感到惊讶，他骂骂咧咧，明确告诉这位CEO，“这绝对不可能”。琼斯之所以这样做，是因为他知道这位CEO是个非常温和的人，而且他相信董事会也不会容许自己被解雇的。而且，琼斯相信，如果自己被解雇的话，整个公司马上就会陷入瘫痪状态。但这位CEO这次没有继续自己的容忍政策，一个月后，琼斯被解雇了——整个公司都松了一口气。随后，他的下属接替了他的工作，通过重新调整成本结构，该公司的股票价格四年之内翻了一番。

像琼斯这样的执行官不仅扼杀了公司的活力，而且阻碍了个人的发展，是任何一位合格的领导者都应该予以坚决抵制的。

一个强有力的人员选育流程实际上提供了一个强有力的框架，该框架足以确定整个组织在今后一段时期内的人才需求水平，并帮助领导者为满足这种人才需求水平做出相应的行动规划。从根本上来说，人员选育流程作用的发挥主要建立在以下几个要素之上：

◆ 与公司战略规划及其各阶段目标（包括财务目标及其他各方面的目标）之间的联系。

◆ 通过持续改进（continuous improvement）、继任者培养（succession depth）和降低离职风险（reducing retention risk），为公司提供完善的领导层培养渠道。

◆ 对表现不佳的人员做出处理决定。

◆ 改变人力资源部门的使命和运营管理。

基石一：将人员与公司战略和运营分别结合起来

人员选育流程的第一个要素是它与公司在各阶段的发展目标（包括为期2年以内的短期目标、为期2~5年的中期目标，以及时间跨度为5年以上的长期目标）和运营计划目标之间存在着的联系。为了建立这种联系，企业领导者必须确保有足够适当的人选来执行预定的战略。

比如说有一家名叫XYZ的公司，它的主要业务是为飞机制造商提供零部件。根据新制定的发展战略，公司将把自己的业务范围由零部件产品扩展到解决方案，包括那些能够挽留客户，并同时带来一定收入的售后服务项目。它的目标还包括要争取到非航空业客户。为了配合这项战略的实施，人员选育流程必须为公司配备一些掌握这些技能的新的人员组合。虽然目前公司有很多人都是自己行业内的佼佼者，但为了执行新的战略，公司却不得不对自己的领导团队进行重新评估，并聘请一些新的销售人才。哪些人的技能已经过时了呢？如何对工程师进行培训，以使其能够适应新的岗位需求？培训需要多长时间？谁来负责？

一个组织当中总有一些目前表现比较优异但无法满足组织未来发展需要的人，对这种人员的确定是一个比较复杂的社会流程——谁愿意告诉那些在当前岗位上表现出色的员工，“你不适合公司下一阶段的发展目标”呢？但这个流程是谁也无法逃避的，我们描述的这种人员选育流程使得领导者不得不直面这个问题。

人员、战略和运营之间的结合还可以帮助组织发现自己在未来的一段时间里即将面对的挑战。XYZ公司需要对自己的供应链管理进行改进，对于一家准备向现有客户提供服务的组织来说，这种改进是关键而必要的。为了完成这种改进，公司不仅需要聘请新的专业人才，而

且需要对售后服务部门进行改进，使其成为一个直接对公司总裁负责的部门，专注于新的工作，并担负起新的责任。

战略

成为全球范围内名列前茅的XYZ系统提供商，大力扩展客户对象范围。阶段性战略目标如下表所示。

阶段性战略目标

短期（0—2年）	中期（2—5年）	长期（5年以上）
增加业务范围，由现在的提供产品扩展到提供解决方案	为现有客户提供更深层次的服务	在技术上达到领先水平
启动新的项目，为公司现有客户提供新的服务	为新客户提供解决方案	建立更有效的战略联盟
获得必要的人才	对业内同行进行评估，寻求新的合作伙伴	建立更合理的成本结构

基石二：通过持续改进、继任者培养和降低离职率构建领导梯队

为了实现中期和长期目标，公司必须建立完善的领导层培养渠道。你首先需要确定哪些人非常有潜力，应该得到重用，然后确定需要对其进行哪方面的培养，以使其更加胜任未来的工作岗位。这些工作最终将为你的公司建立一个数量多、素质高的领导人才库群体。对于一个组织来说，没有什么比这个更重要了。

领导力评估总结　在构建领导梯队的过程中，领导力评估总结图（见图6-1）无疑是一种非常有用的工具。该总结将一个小组中每个人的业绩与行为进行了一番对比。比如说，在XYZ公司，该表格不仅显示了哪些销售主管赢得了一份大合同（业绩），还显示了在此过程中，有哪些人得到了别人的配合，哪些人属于孤军作战（行为）。解决方案的销售通常属于一种团队作业，所以那些喜欢充当个人英雄的销售人员就需要培养一种新的行为习惯。

领导力评估总结图可以使我们清楚地看到，哪些人拥有较高的潜力，哪些人应当得到提拔；那些既拥有较高潜力又应当得到提拔的人被放在右上栏。类似地，它还可以告诉我们，哪些人虽然已经达到了标准，但还需要一些行为改进，以及哪些人在业绩和行为两个方面都

没有达到标准。实际上，领导力评估总结图是多种信息的综合，它包括了一个组织的不断改进总结，继承深度分析和挽留风险分析。

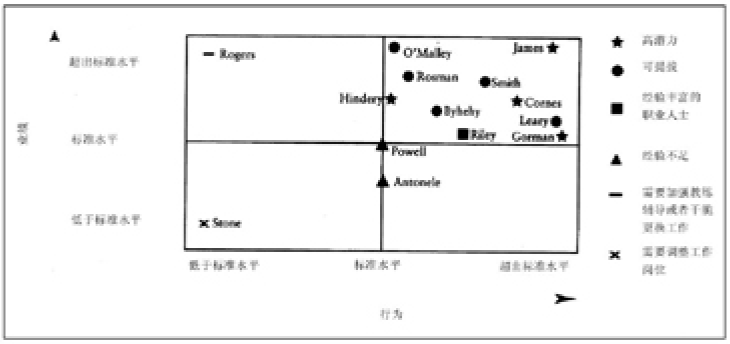


图　6-1　领导力评估总结图

持续改进总结　表面上看来，不断改进总结图（见图6-2）非常类似于传统的业绩评估表格。二者的不同之处就在于，不断改进总结图不仅包括了一些关键的业绩指标，比如取得的成就和没有完成的目标，还包括了一些关于人员培养需要的非常清晰、具体和有用的信息。从这个角度上来说，不断改进总结图可以帮助员工提高自己的业绩水平。

让我们以某公司的营销副总裁苏珊·詹姆士为例。根据领导力评估总结图上的结果，她被认为是一位高潜力人士。她在2001年的工作可谓硕果累累：她不仅为新的解决方案销售制定了新的市场战略，还为欧洲市场制定了营销和利润改进战略。2002年，她的工作重点就是继续将她所制定的市场战略推向深入，尤其是在供应链管理方面。虽然已经做到以客户为核心，并对自己的行业和产品有了非常深刻的了

解，可她还是需要进行一些重大的改进。比如，她必须学会如何通过指导来组建新的团队，还要帮助那些表现达不到预期水平的下属——尤其是那些在欧洲市场工作的员工。同时，为了配合销售方案销售项目的开展，她还要招聘许多员工，并帮助这些员工尽快融入到整个组织当中。

不断改进总结为组织未来的领导者选拔奠定了良好的基础，培养了一大批能够承担更大责任的领导者候选人。苏珊还要在她现在的工作岗位上再待两年，此后她的下一个工作将是部门总裁。

继任者培养和降低离职率　继任者培养和降低离职率分析是一个组织进行人才规划和建立领导者输送渠道的基础。综合在一起之后，这两项工作的实际内容就等于这样一个口号，“人才是我们最重要的资产，也是我们以后讨论个体发展需要和工作变动的基础。”除此之外，继任者培养和降低离职率的另一个重要作用是挽留人才，同时替换掉那些业绩没有达到期望标准的员工。

员工姓名：苏珊　詹姆士，营销部门副总裁　　　　成功，特点及行为

技　能	优　秀	一般水平	低于一般水平
商业敏感	•		
对客户的关注		•	
战略洞察力	•		
愿景和目的	•		
价值观和伦理道德	•		
行动力	•		
责任感	•		
团队协作能力		•	
创新能力		•	
工作分配能力		•	
人员培养能力		•	
业绩	•		

结果

2001年主要成绩

- 为销售环境解决方案制定了销售后市场战略
- 为欧洲市场制定了营销和利润改进战略

2002年没有完成的目标任务

- 在中国香港和法国市场的表现未能令人满意
- 没能为大中华市场聘请到一位中国籍营销主管

2001年的主要工作内容

- 继续执行市场推广后的销售跟进战略

主要优点

- 卓越的商业洞察力
- 自身能够维持较高的标准，为其他人树立了良好的典范

培养需求

- 需要在人员招聘方面进一步提高
- 必须投入更多精力来培养新人
- 需要采取措施，尽快更换那些能力不强的员工

培养计划

- 需要在人才开发方面得到教练辅导

未来两年内的可能去向

- 继续留在现在的工作岗位上
- 如果能够有较大改进的话，她或许能够自己管理一个业务部门

图　6-2　持续改进总结图

降低离职率主要关注一个人的销售能力、流动性潜力，以及他的离开可能给公司带来的损害。如果在当前的岗位上工作时间过长的话，他很可能感到自己升迁无望了，在这种情况下，他就很容易产生跳槽的念头。比如说苏珊，她对公司在未来的发展至关重要，如果她要离开的话，XYZ公司肯定会尽力挽留她。公司可能会立刻认识到她的

重要性，对她的成就进行奖励，同时向她解释公司的未来计划。同时，为了激发她的斗志，公司还会给她更多升迁的机会。

继任者培养讨论的是一家公司是否有足够的高潜力人才来担负起关键岗位的工作。同时，它还能确保一些具有很高潜力的人才不会被闲置在自己的工作岗位上，而且他们不会轻易跳槽到其他公司。

在一些像通用电气、高露洁和霍尼韦尔这样的大公司里，人员选育选育流程已经给它们带来了巨大的竞争优势。在20世纪90年代中期，通用电气已经由于其人才培养而闻名企业界，而它的所有部门总裁也都成了公司竭尽全力挽留的对象。这些人不断在各大公司的高级领导人会议上被谈到，并且成为顶级猎头公司瞄准的目标。针对这种情况，通用电气举行了一个论坛，专门讨论公司应如何通过股票期权等方式来挽留他们。尽管如此，可当一个处于重要岗位上的人离开之后，公司还是能够在24小时之内找到合适的人选来接替他的工作。比如，当通用电气家用电器部门总裁拉里·约翰逊于2001年宣布自己将前往阿尔伯森担任CEO的时候，公司当天就宣布了他的继任者准备上任，并于同一天宣布了该部门各级人员的相应调动情况。

随时发现那些具有很高潜力和可以提拔的人，这种做法可以帮助公司避免两个危险。一个是组织惰性，当长久没有工作变动的时候，整个组织就会表现出一种明显的惰性。第二个问题是升迁过快（一个

明显的例子就是，很多网络公司都是由那些20岁出头、丝毫没有管理经验的年轻人在主持大局。）

拉姆：如果处理不当的话，继任者培养、对未来领导者的挽留以及对当下经济现实的满足之间的平衡取舍就可能会给公司带来巨大的麻烦。最近一家大型多种经营公司就遇到了这种麻烦。

该公司的第二大部门（就利润贡献的角度而言）一直处于不断扩展之中。但当时的经济形势已经开始恶化——行业出现负增长，而且至少在未来两年时间内不会有任何转好的迹象。该部门总裁明年就要退休，所以他的继任者将面临重大挑战。除了成本削减措施之外，他还需要从成本控制中心开始对部门进行重组，包括各自的生产线、营销、法律、人力资源、财务和工程人员，直到各级管理人员，都将面临重新调整。

当时准备接替这项工作的有两个候选人。一个是保罗，他今年40岁，是一位非常成功的营销人员，深受客户和同事们的赞赏，他来自本部门，被认为非常有可能在七八年时间内成为本部门的CEO。另一位候选人名叫罗杰，大约55岁，是一位经验丰富的经理人员，曾经在其他两个部门有过辉煌的记录。由于还有六年就要退休了，所以他不大可能成为未来的CEO。

公司CEO非常欣赏保罗，但部门总裁却由于不断恶化的经济形势而对这个年轻人产生了怀疑。他认为，根据当前的经济形势，公司需要采取强硬措施削减成本、与供应商谈判，甚至对整个企业进行重新定位，所以他担心从来没有主持过成本控制工作的保罗可能无法胜任这项工作。而罗杰却很有可能取得成功，毕竟，他有着丰富的成本控制工作经验，而且能够做出一些比较强硬的决策。

但在CEO看来，如果让罗杰担任这项工作，公司的继承渠道很可能出现断裂。保罗很可能会选择辞职，而其他正准备进入继承渠道的人也会重新考虑自己的前途。而且，他还认为，如果选择罗杰的话，渠道中的其他领导者会认为公司在提拔人才的时候过于谨慎了。“我们可以先让保罗试一下，”CEO说，“他是好样的，我相信他一定能胜任这份工作。”部门总裁表示反对，“但如果选择错误的话，我们面临的将是一场灾难。”他说道，“这个部门对我们公司非常重要，如果出了问题，华尔街不会原谅我们的。而且坦白地说，我并不认为保罗是一个合适的人选。”

一番讨论之后，CEO和部门总裁认为他们需要听取更多的意见。随后他们和公司的CFO以及人力资源部门主管一起组成了一个四人小组，他们一起激烈争论了四个小时，最终大家一致同意保罗并不是这份工作的最佳人选——在讨论的过程中，大家对保罗有了更多的了解。从记录上来说，他并没有任何大的过失，但问题是他没有遇到什么逆

境，所以他很可能无法应付公司当前所面临的形势。而且，他们还认为保罗也不能被列入公司CEO的候选人名单。

从这次经历当中，该公司的高级领导团队学到了一个重要的教训。由于意识到了自己不能单从表面上判断一个人的潜力水平，他们决定为公司的领导输送管道建立更为严格的标准。

霍尼韦尔的人才评估

人才评估是人员选育流程的主要互动沟通机制。在霍尼韦尔，这些评估被称为管理资源评估（management resource review，MRR）。它们通常都是在春季和秋季举行，为期两天，而且一般是在战略和运营会议之间。人才评估的活动范围被扩展到了整个公司，从CEO到各业务部门的总经理。在进行人才评估的时候，人们不仅要评价被评选者在当前这份工作中的表现水平，还要对那些潜在的继任者进行评估，并根据评估结果对被评选者的工作岗位进行调整。人才评估还将就那些无法胜任自己当前工作的人进行讨论，并设法制定出相应的解决方案，是要对他们进行更多的指导，还是要给他们调换工作岗位？对于那些可能离职或被开除的员工，领导者必须准备好接替他的人。除了个体人员的评估之外，人才评估还将涉及组织设计、一般人才开发和技能需求（以适应新战略的要求）。

在霍尼韦尔，领导者们花了大量的时间为MRR进行准备。他们不仅要对那些向自己直接汇报的下属负责，还要考虑到对这些下属进行直接汇报的人。他们不仅要展示自己的观点，还要为随之而来的讨论做好准备——如果有人反对的话，他们要能够为自己的观点辩护。有人会问他们准备采取哪些措施来培养公司的员工，他们是否正在成长并日趋走向成熟？为什么有些人表现会如此不佳，领导者们准备采取哪些措施来处理这些人？公司是否兑现了自己培养个体职员的诺言——

他是否得到了应有的指导，或者是否已经被调换到了其他工作岗位上？

在进行会议的前一周，准备参加人才评估会议的人必须事先提交自己的评估报告，而且那些没有达到要求的评估还将被退还给个人，重写一遍——保持整个流程的诚实性是必要的。

拉里：为什么有的评估会被退还给原作者呢？其中一个原因就是他们所使用的语言过于温和。比如说，一位评估者可能会这样描述一个人，“很好”。在回答这位被评估人员需要接受哪些指导这个问题时，他的答案可能是“无”。这位经理真的是一位完美无瑕的人吗？即使上帝也有缺点啊！再高明的领导也无法帮助一个自认为根本不需要任何帮助的下属。我告诉这些人，“回去重新进行评估，真正的评估。”有的时候，也可能是由于评估本身绝对坦诚，但执行官却没有和被评估的人进行过有效的交流，这种评估也是没有任何实际意义的。

有的时候，在评估中被忽略的那些重要问题可以在举行会议的时候被重新列入讨论议题。比如说，在某个人的评估报告中列出的培养需要是：“优柔寡断、过于冲动，不能听从别人的劝告。”然后在进行会议讨论的时候，评估者又加入了一条，“他还有一些其他的行为问题。”为什么这句话开始的时候没有写在评估表格上呢？经理人员又是如何知道的呢？我告诉他，“在你还没有和被评估者进行充分沟

通之前不要对我说。如果他真的有什么行为问题，你应该在评估报告中明确指出，并让被评估者知道。”

我们之所以要举行这些会议，其中一个重要的目的就是广开言路，听取多方面的意见。因为即便最优秀的领导也不能仅凭个人的印象来评判一个人。其实这种公开评估之所以有必要，其原因就在于它能够在某种程度上有效克服单独评估过程中的主观性。之所以说是“在某种程度上”，是因为当几个人同时对一个自己熟悉的人进行评估的时候，本来是主观的评价也可能具有了一种表面上的客观性。

拉姆：在人才评估的过程中，你会惊讶于一个小组是如何能够如此精确、彻底而迅速地发现当前组织中存在的主要问题。在我曾经为其提供咨询的一家公司里，我就遇到过这样一件事。当时公司的高级执行官正在和一个小组一起讨论把沃尔特（时任公司营销副总裁，34岁）安排到运营部门去工作。沃尔特是一个非常聪明、和蔼、精力充沛、口齿伶俐而且非常值得信赖的人。董事会对其青睐有加，实际上，他已经被列入公司未来CEO的候选人名单。当时的CEO本人也相信沃尔特是最有可能继承他职位的候选人。运营部门的工作就是向着这个方向的一个极为重要的步骤。

小组中的几名成员曾经观察过沃尔特一段时间，而且他们还从其他一些曾经和沃尔特共事过的人那里收集了评估资料。在进行讨论的过程中，人们开始对沃尔特的行为有了三点新的认识——CEO也从来没

有考虑到这些。首先，虽然沃尔特是一个非常有想法的人，但他很少对自己所制定计划的实施情况进行跟进，他总是把执行工作交给别人。其次，他是如此迫切地获取大额订单，以致他经常会忽视该订单对于公司资本投资的影响——对于一家资本密集、高债务而且边际利润比较低的公司来说，这可是一个致命的弱点。最后，他总是喜欢参加大的项目，从而忽视了很多规模虽小但利润却更为丰厚的其他项目。

这些都是非常具体的行为，直接来自那些曾经和他并肩作战过的同事。这次讨论的时间不到20分钟，但执行官们包括CEO很快就得出结论：沃尔特需要进一步提高，从目前的情况来看，他既不适合接替运营部门的工作，也不应该成为公司CEO的候选人。

所以我建议，当你准备真正了解某个人的时候，最好的办法就是找五个认识这个人的人，把他们集中到一间屋子里，大家开诚布公，分享彼此对这个人的观点，直到最终达成共识。客观的评判应当是集思广益的结果，这也就是人员选育流程的核心所在。

拉里：在进行评估的时候，有的时候我无法足够清晰地表达自己的思想。在这种情况下，和其他领导者之间的交流就可以帮助我克服这个缺点。

比如说，在一个人才评估小组当中，我们中的四个人在对韦尔（一名三年前来到我们公司的工程师，是个很有抱负的家伙）进行评估。他当时正担任公司某部门的主管。在浏览了他的领导准备的关于他的资料之后，我们得出了这样一些结论：他精通技术、了解客户、能够听从别人的建议、非常富有创造力和亲和力，等等。除了这些正面特点之外，他还有以下缺点：首先，他不熟悉财务数据，经常无法达到预期目标；其次，他还没有具备一个成熟的商人头脑；最后，他需要更多的指导。考虑以上因素，我们对他的最终结论如下：韦尔具有非常大的潜力，但他仍需要更多的改进。

在这个过程中，有一个人提出了反对意见，“我认为韦尔的财务能力实际上比你们所说的要好一些。他必须在克服技术问题的同时解决产品和质量问题，在当前的这种形势下，能够达到他目前的业绩水平已经非常不容易了。”我们就此事争论了几分钟。我说，“他没有完成任务，虽然其中可能有其他原因，但事实是无法改变的。我们可以跟他谈谈，看看是否能够再进行一些改进。”三个人都同意韦尔所面临的形势并不能成为他没有完成任务的借口，毕竟，每个人都会在完成任务的过程中遇到一些无法预料的问题，只有那些能够排除万难的人才能取得最终的胜利。

那个提出反对意见的人并没有改变自己的想法，但这并不影响最终的结果。在很多情况下，你不能要求每个人都同意你的观点，但只

要能够听取更多方面的意见，你就能做出更为明智的决策。

在人才评估会议之后，我给每一位与会成员写了一封信，就大家达成一致的意见做出总结。这些信成为了我们以后进行人才规划和建立领导者输送渠道的基础。下面是一些例子（我对其中的姓名和职位进行了改动）。在进行总结的过程中，我努力做到更加具体，并随后对其实施情况进行了跟进。

◆ “你有1 000名工程师，其中有7个人具有很高的潜力。这还不够！你必须为他们制定更为详细的培养计划，或者招聘更多的新人来充实你的工程师队伍。”

◆ “如果约翰能够按照你所想的继续改进的话，我们将在新产品上市之后考虑将其提拔到更高的领导工作岗位上。但他的同事们都认为他做事过于谨慎了，这样可无法领导别人，所以我建议应该进一步增强他的自信。无论如何，我们要继续帮助这个人，并希望他取得成功。”

◆ “布拉德总是在越级处理一些问题。他必须调整自己部门的组织结构。我们必须减少他的权限，帮助他不断提高自己，同时保持他的斗志。”

◆ “你必须培养一些能够接替自己工作的人。我们处在一个复杂而令人兴奋的行业里，这个行业的市场目前已扩展到世界范围，所以

我们需要最优秀的人才。但随着业务的不断发展，该部门的某些人才会不断流失，所以你必须建立一个强有力的人才输送渠道，培养更多的新人，给他们更多的机会，尽力提高你的团队的工作效率，具体来说，你应该建立一个适时的团队构建流程。”

◆ “皮特对外界变化反应非常灵敏，但他还不够主动。明确告诉他，他应该在工作中表现出更多的激情。”

◆ “朱丽快要崩溃了——她工作得非常辛苦。你必须尽早确定她的继任者，并给予她更多机会以施展其多方面的才能。”

◆ “格里格似乎是一个更加注重过程而不是结果的人。他比其他人懂得更多，但不执行，我们没有看到他表现出任何的实际执行能力。他选拔人才的标准还不够高，而且对下属的要求也不够严格。他还需要继续培养自己的领导能力，在这一方面，我们一定要向他提供更多帮助。”

◆ “马克取得的成就给人留下了深刻的印象，但他必须克服他那种过于以自我为中心的缺点，坦诚地和他谈一下，告诉他有哪些地方需要改进。”

◆ “托德具有很强的领导能力。我知道你正担心他可能跳槽，告诉他，我们正准备提拔他负责成本控制工作。”

基石三：对表现不佳的人做出处理决定

即使最优秀的人员选育流程也未必能做到知人善任，而且也不能使每个人的表现都达到预期水平。有些人并不能胜任他当前的工作，需要被调整到稍微低一级的职位上，而有些经理甚至必须离开自己当前任职的公司。而评价一个人员选育流程的标准就在于它是否能够清楚地将这两类人区别开来，以及它是否能够帮助领导者们做出可能会给人们带来一些痛苦的决定。

拉里：在选择完毕之后，你还有一些更为重要的事情要办。你们已经对某人进行了仔细的讨论、征求了各方面的意见，并最终达成了一个大家都认可的结论。但实际情况是，无论这个人到目前为止取得了多大的成功，每次提拔还都是一个新的决策，你不能想当然地认为他一定能够在新的职位上继续自己以往的辉煌。

表现不佳的人通常无法完成自己的预定目标。他们不能始终如一地兑现自己的承诺，或者是他们的领导能力没有达到预期的水平，或者是由于其他原因。比如说有位领导者遇到了劳工问题，员工们希望组成工会。虽然这不一定是领导者的职责范围所在，但为了保持公司的正常运营，通常领导者还是应该采取措施避免这种情况的发生。如果他不能挺身而出，说服人们不要组织工会的话，我们就认为他的表现是不合格的。

当然，这并不意味着他们不可救药，而只能说他们的表现没有达到预期的水平罢了。遇到这种情况时，你就应该快速而公平地做出对这个人的决定。比如说，鲍勃是一个非常优秀的制造部门工作人员，我们刚刚任命他为一家工厂的经理，但一年的工作实践表明，他根本不能胜任这个职位：他既没有对成本结构进行相应的调整，也没有选派足够的人手来完成运营部门的工作。我们必须采取措施来解决这个问题。

我们并不想解雇鲍勃——他技术优良，而且人缘极佳，所以我们把他调换到一个完全不同的工作岗位上，希望他能够取得新的成功，然后再对其进行下一步安排。

还有一个叫希德的人，他在我们海外一家分公司的表现非常出色，而且他知道我们迟早需要一位总经理来管理这家分公司的事务，但那个人并不是他。他是一位伟大的推销员，但却不大适合做领导者的工作。所以我们非常坦白地告诉他，他的长项在于客户关系管理，而不是战略或运营方面。他知道自己永远不会被任命为总经理，但还是一直待在自己的工作岗位上，兢兢业业地完成自己的工作。

有时在别无选择的情况下，你必须解雇某些人，但我建议你，一定要尽量使这个过程富有建设性。比如说，我在聘请多格的问题上犯了个错误，因为他从来不肯尽全力工作。这时我可以坦白地告诉他，“多格，你被解雇了。你的表现并不能让我们满意，所以我们必须请

你离开。”但如果我这样做的话，他就会对我怀恨在心，而且对于整个公司的看法也会很糟糕——毕竟，他已经在霍尼韦尔工作了一段时间，和我们的一些员工及客户或潜在客户都建立了一定的关系。如果他四处宣扬霍尼韦尔残酷的话，这对整个公司都没有好处。

或者我可以给他打个电话，告诉他，“你好，多格。我们都犯了一个错误。我当初可能并没有向你详细解释这份工作的要求，而你的表现也不能令人满意。我认为我们双方都应该做出一些牺牲来弥补由于我们的过错而造成的损失。第一，我会给你一年的薪水，因为这件事我也有责任。第二，如果某人要我推荐你，我也不会对他撒谎，我会告诉他们你在某些方面并没有达到我们的要求，但我肯定不会造谣中伤你。第三，我们会尽量以一种体面的方式让你离开公司。”

他可能说，“拉里，我想辞职。我会说是自己希望改变一下工作。”我告诉他，“我们都知道你并没有辞职，但如果你愿意这样的话，我们也不反对。”让人们以一种体面的方式离开自己的工作岗位是强化公司执行文化的一个重要手段。

有时候，有些人可能早在你提醒他们之前就意识到自己的表现不能令人满意。在返回霍尼韦尔之后，我并没有把时间浪费在加快公司运营步伐上面。“9·11”事件的余波使得速度问题变得尤为迫切。我们当时有一位经理已经50多岁，他是一个非常和善的人，工作也一直非常出色，但他为人缺乏激情。他说，“我不喜欢公司目前的这种运

营速度，所以我希望能够在年底之前退休。”知道这件事之后，我对他的坦白表示了赞赏。我告诉他，“明年将是非常严峻的一年，一切都难以预料。我们必须采取措施加快公司的发展速度，所以你的决定是正确的，我们也将很公平地对待你。”

基石四：将人力资源管理与企业绩效结合起来

如果你认为，“在一个执行型的企业文化当中，人力资源管理的作用会大大降低”，那你就错了。它的作用比以前更大，但它的角色却发生了重大改变。人力资源管理必须被整合到企业的运营实施流程当中去，它必须与战略、运营以及评估活动等结合起来。在这种情况下，企业的人力资源管理部门的工作必须更加以聘任为导向，并成为推动企业前进的一股重要力量。

正像唐·雷德林格——霍尼韦尔国际人力资源部门高级副总裁说的那样，“为博西迪这样的老板工作的难处就在于他什么都知道——他既是公司的CFO，又是人力资源部门首席执行官，同时还是一位主要的战略家，但同时他还能够保持对整个组织的运营情况有着系统的理解，这就使得企业的人力资源部门必须不断保持活力。他要求整个组织竭尽全力来最大限度地获取利润。无论是对人力资源部门还是对企业的营销部门，他都只有一个要求：“我希望获得更高的边际利润，为此，我要求组织部门必须聘请到最优秀的人才，并以更快更有效的方式对其进行培训。我们应该举办更多的培训项目，而培训的主要目标就是帮助人们解决自己在工作中遇到的问题。人力资源部门的主要工作就是帮助我解决这些问题。”

“到达联信公司之后，拉里所做的第一件事情就是培养人才。人力资源部门是我们升级的第一个要素。结果表明，这个战略给我们的所有领域都带来了巨大优势。”

“在我职业生涯早期的时候，形势与今天的大不相同。经理们只是指派人力资源部门的工作人员去执行某项具体的工作。比如，如果公司准备关闭一家工厂，这时人力资源部门主管的主要任务就是与工会进行谈判，而今天的人力资源部门的工作已经发生了很大的变化。他们必须对整个公司的发展状况有着更为全面的了解，知道如何帮助公司实现预定的商业目标或战略计划——从工作内容的角度来讲，他们今天的角色有点像以前的CFO。人力资源部门不仅要懂得如何培养人才，如何使他们安心于目前的工作岗位，如何鼓舞公司的士气等战术层面的问题，还要学会更多地从企业领导者的角度考虑问题。比如，他们要懂得如何使公司赢利，如何从批判的角度进行思考，如何实现预定目标，以及如何把战略和执行结合起来。”

虽然目前大多数公司的人力资源部门还没有发展到以结果为导向的水平，但这正在成为一种日趋明显的潮流。比如说，在Baxter国际公司，人力资源部门已经在评估、培养和提拔人员的工作中发挥了非常大的作用，并对公司的战略计划制定过程产生着重要的影响。

Baxter是一家全球性的保健公司，主要为那些在危险条件下工作的人们提供保健产品和服务。该公司的目标是在今后十年时间内，通

过扩大公司在生物、制药、医疗设备、信息和服务方面的营业额使公司的收入增加一倍，由现在的70亿美元增加到140亿美元。人才选拔在实施这项战略的过程中起到了非常关键的作用。CEO哈里·杰森·克雷莫利用20世纪90年代后半期（当时他还在担任公司的CFO）的时间来对公司进行结构重组——把那些增长缓慢的部门出售，同时把各项资金筹措到位。当他于1999年被任命为公司CEO的时候，他把人员选育流程作为自己的三大工作重点之一（另外两个分别是：客户和病人，以及为投资者提供丰厚的回报）。克雷莫和他的执行管理团队（executive management team, EMT）在人员选拔和培养方面投入了大量精力，整个公司的战略、运营和人员选育流程被紧密地联结到了一起。Baxter的增长规划人员、执行人员和人力资源部门人员紧密协作，列出了公司在今后几年时间内实现预定目标所必需的主要技能。比如说，公司人力资源部门高级副总裁塔克告诉我们，“通过2001年的战略增长规划工作，我们列出了把战略性临床营销、管理事务中的专门知识和赔偿问题作为公司需要强化的三大要素。随后我们建立了一些团队来详细总结出公司所需要的主要技能、我们目前所拥有的资源，以及我们今后需要采取的主要工作步骤。”

担任团队指挥的是一些主管人员：Baxter的质量部门主管负责赔偿工作，一名营销副总裁负责指挥营销工作，而管理问题工作小组则由管理事务部门主管领导。在这个过程中，主管们也在领导跨部门、跨地区工作小组方面获得了宝贵的经验。

确定今后需要采取的主要工作步骤是Baxter的战略制定流程当中的一个重要环节。在每年一度的工作评估（为期半天）当中，公司执行人员、人力资源部门副总裁、克雷莫和塔克列出了各业务部门和地区的一些主要工作岗位需求，并采取相应措施确保公司选派适当的人员来填充这些工作岗位。但这次评估只是整个流程的一部分，在很多重要的问题上，克雷莫和塔克也经常以一种非正式的方式与公司各部门领导以及人力资源部门领导交换意见。

值得提醒读者注意的是，我们这里所说的重要工作岗位不一定是指那些高级别的岗位。“它们的级别也许很低，”塔克说，“比如说那些负责产品测试的人，他们的级别并不高，但他们的工作却对我们在今后三年的战略执行有着直接的影响。在这种情况下，我们就会考虑这样一些问题，‘根据公司目前的肾脏业务发展战略，我们应该对哪些工作岗位给予特别的重视？’然后我们就会对目前处于这些工作岗位上的员工进行素质测评。其原因就在于，如果某个岗位对我们今后三年的战略执行特别重要的话，我们就必须确保找到最优秀的人来完成这些工作。适当的人选必须马上得到确定，因为这些工作非常重要，我们根本没有时间可供浪费。”

“这就迫使主管不得不确认出那些至关重要的岗位。第一年，我们要求经理们汇报哪些是最重要的工作岗位，几乎所有人给出的答案都是那些直接向自己汇报工作的人。看到结果后，我告诉他

们，‘哦，不错，你们部门的销售副总裁非常重要，但如果从明年的新战略的角度来考虑，他可能并不是最重要的。’”

“在评判一个人是否胜任自己岗位的时候，我们通常将评判对象分为三类：非常合适、有些牵强以及不合适。如果一个人非常适合他目前的工作岗位的话，我们对他的工作进度进行监督就可以了。如果一个人的工作还算勉强令人满意，这就意味着我们需要对其施加一定的压力，并给予一定的帮助：比如说他可能只是不大善于管理财务罢了，这时我们就需要给他派一名财务总监，并为他提供必要的组织支持。而如果一个人显然不能胜任自己的岗位的话，我们就会设法让其离开公司，或者让其他人接替他目前的工作。而且根据我们的规定，所有的评判工作都必须在六个月内结束。”

“高层领导点名板”，即为公司大约325名副总裁位置选拔适当的候选人，充分显示了Baxter的新人员选育流程的潜力。“它帮助我们扭转了整个公司的文化，”塔克说。每个星期四，塔克都会给公司的150名高层领导发去一封语音邮件，告诉他们哪些岗位出现空缺，哪些副总裁位置现在无人应聘，以及哪些岗位刚刚选拔了一位候选人。他会详细列出那些空缺岗位的工作要求，以便其他领导能够推荐一些适当的人选担任此职。（当然，如果愿意的话，他们也可以毛遂自荐。）

公司人力资源部门的高级执行官们会在每周一的电话会议上对被推荐的候选人进行讨论，然后拟出一份初始名单。“刚开始的时候，我们可能有15个候选人，”塔克说，“然后我们会对这些候选人进行详细的筛选，一步步减少名单上的数字，直到选拔出最适合的人。在举行这些会议的时候，我们必须站在整个公司的角度做出判断。比如，有人会说，‘不错，我们也认为史蒂夫是个非常合适的人选，但他的经理不希望我们把他调走，因为他当前的工作岗位非常需要他。’这时我们就会说，‘不错，但为公司的整体利益着想，我们还是要把他调过来。’”

就这样，人员的筛选可能要持续两三天，相关人员必须在进行推荐之前收集足够的信息和评估反馈，然后塔克将在下一次的EMT会议上公布最后的名单。

“这个流程大大加快了名单的筛选速度，”塔克说，“在1999年开始实施该流程之前，我们寻找一个副总裁职位候选人的平均时间为16周。现在，我们把这一时限缩短到了七天，而且候选人的质量和数量也得到了大大提高。平均算来，我们每个职位都有五个候选人。”

“它在其他方面也给我们带来了很大帮助。执行管理团队对公司的150~300名最高层管理人员有了更多的了解，因为他们曾经亲自对这些人进行过考评，而且它也使公司领导层之间的沟通更加顺畅频繁。我所发送的那些语音邮件被散发到整个公司。在我进行商务旅行或者

是走进一家工厂或办公室，并进行自我介绍的时候，有人会说，‘哦，我知道了，你就是那个发送语音邮件的人。’从这个角度上来说，它帮助我建立了一种更加开放的交流风格。”

坦诚的对话至关重要

到目前为止，人们还没有制定一套建立和维持强有力的人员选育流程所必须遵守的系统，但一些规则却是毫无疑问的：诚实、共同语言和频率。毕竟，坦诚的对话是非常关键的。杜克能源公司主管人力资源的副总裁克里斯·罗尔夫曾经把这种对话比喻成人员选育流程中的“实弹”，它基本上可以看成是人员选育流程的沟通氛围。

杜克是一家市值高达490亿美元（截至2000年年底）的多种能源制造商、运输商和经营商。由于20世纪90年代末美国政府实行了放松管制政策，杜克公司传统的商业模式开始过时，从而不得不制定新的战略发展方向。在新的发展战略当中，杜克公司决定将公司业务由原来的能源制造和销售扩展到更大的范围之内，具体来说，新的业务范围将包括实物资产（如能源工厂和输送管道）的加工、天然气和电力的买卖，以及风险管理等金融业务。

为了实现该战略目标，公司需要改变原来的人才结构。根据罗尔夫的说法，“1998年的时候，我们的总裁里克·普里奥要求我们在全公司范围内进行一次评估，结果表明，我们并没有执行新战略所需要的人才储备。毕竟，我们已经无法维持以前的垄断地位了，而且新战略对公司的人才结构提出了新的要求。根据新的战略，我们不仅需要

运营方面的人才，还要招揽大批金融、商贸、风险管理和市场营销方面的精英。”

1999年，杜克开始构建一个新的人员选育流程。“在构建新流程的过程中，我们遇到的第一个问题就是，新流程应该是什么样子的？”罗尔夫说道，“我们花了很长时间来定义新流程的功能。首先我们与一组主管讨论应该如何建立一个评估框架，接着我们对公司的500名高级主管进行了效能测试，并最终得出了这些功能之间的关联性，基本上和一家曾为我们提供过咨询服务的公司所预测的一样高——也就是说，这些功能将直接影响到新的商业模式的成效。所以我们把该人员培养及评估模式称为‘杜克的成功执行官’。”

杜克公司的团队最终列出了四种基本的技能：职能性技能、商业技能、管理技能和领导技能。比如说，罗尔夫（在进入人力资源管理部门之前，他是一名工程师）认为，“假设杜克正考虑聘请我担任公司的人力资源部门执行官，我必须拥有人力资源管理的背景——知道什么是ERISA，了解人员调配、培训、薪酬等方面的东西。这些都是职能性的技能。我还要掌握一定的商业技能，了解杜克的商业模式以及它的赢利方式。第三，我必须拥有一定的管理技能。在杜克，管理技能是一项非常重要的标准，因为商业模式的运营在很大程度上就意味着计划、组织、领导和控制。最后，我必须掌握一定的领导技能，因

为杜克会问，‘克里斯是否具备足够的领导技能来领导公司人力资源管理部门的工作？’”

“然后我们用了大约一年的时间根据这四条标准对公司员工进行评估。最终我们成功地在整个公司范围内把评价人们的方式统一了起来。比如说，我们现在就不会只是说‘他是好样的’或‘她的确很聪明’——我们会说，‘我觉得这个人并不具有任何的运营能力，’或者‘那个人虽然非常善于运营，但他在战略方面还有很大欠缺。’”

由于杜克在很大程度上属于分散型组织，罗尔夫只将人力资源流程中的三个环节集中起来——对大约200名高层领导的奖励，内部收益以及一个全球范围内的以网络为基础的人力资源数据系统。“我们的目标是建立一种严密性，但由于我们采用了不同的管理模式，所以公司只能采用一种不够系统、也不十分标准的方式来完成这项工作。对于建立严密性来说，数据系统是至关重要的，因此我们在上面投入了大量时间和资金。很少有公司能在整个企业内建立一个统一的系统，尤其是那些经过一系列兼并和收购演变而成的企业。但当我与一些像通用电气这样的公司的领导者交谈时，他们却告诉我，‘无论如何，你最好解决好这个问题，因为对于一名领导者来说，最基本的一个问题就是，谁在这里工作？如果没有一个统一的全球系统的话，你根本不可能回答这个问题。’”

统一系统所带来的一个好处体现在继承规划方面。“我们正在建立一个执行CV的全球数据库，它应该直接连接到我们的薪水册、资产表和安全系统，只有这样，我们才能为所有的高级主管提供棒球卡——一张规格为11厘米×8.5厘米，带有照片、个人信息和评估信息的卡片。在具备了这些条件之后，我们就可以随时调出一个人的详细资料，其中包括他的姓名、学位、职业兴趣、发展计划、社会关系、别人对他的评估等。”

“经理们也进行了我们所谓的挽留评估，用一张三乘三的表格来对某个个体员工的工作情况进行评估，评估的主要内容包括：他所在岗位的重要性，他在今后五年内工作变动的可能性。所以，如果你是一位非常消极的人力资源执行官，你工作变动的可能性就很小。但如果你出身名校，拿了一个MBA学位，具有独自管理企业的能力，而且有很多公司都已经明确表示对你感兴趣，这时你工作变动的可能性就比较大。”

“所以，无论在全球任何一个地方，我们都采用一个统一的系统进行管理，大家使用统一的数据库，从而大大降低了不同部门不同地区之间人们交流的障碍，正是从这个意义上，我把这一举措称为‘建造巴别塔’[1]，大家可以在一个平台上实现沟通。”

该系统的硬件是人员选育流程的基础部分。关键的沟通氛围——“实弹”——存在于组织内部的对话和按照同一标准进行观测

（最终相关人员将根据观测的结果进行人员评估）的流程当中。

“虽然人力资源部门完全有能力构建所有这些复杂的系统，但只有公司的领导才能使其真正发挥作用。里克·普里奥向整个组织讲述了诚实的残酷性，规范了整个公司的价值观念。比如说，我的老板对我进行了一番评价，他认为‘克里斯在每项技能上都是差强人意’。主席会说，‘我了解克里斯，你的评价并不符合实际情况。事实上，他在其中的两项技能上不合格，在这八项上的表现非常一般，而在这四项上的表现却可以打满分。’”

“我们公司的员工评估标准是我所见过的最为严格的。与同行相比，我们的确有很多可以称道的地方——我们的资产回报率和收益增长率等指标要远远超过大多数同行业的公司。但从奖金发放水平的角度来说，我们却低于一般水平。怎么会这样呢？其原因就在于我们建立了一个讲求责任的企业文化。里克给我们定下了很高的指标水平，所以我们知道，如果不能选拔到合适的人选，我们永远也无法实现这一目标。所以大家一直在谈论市场上的‘实弹’。但事实情况是，每个人的压力都如此之大，以至于谈论这件事本身就成了一种奢侈的行为。”

杜克能源公司的主要互动沟通机制就是普里奥的政策委员会，其成员主要包括普里奥本人、三个主要业务部门的总裁，以及四个主要职能部门的主管——法律、财务、行政和风险管理。该委员会每两周

举行一次为期一天的会议，每年就人才培养问题举行三四次专门的会议，但大多数工作都是在两周一次的会议上完成的。

“所有的问题都能够得到非常及时的解决，”罗尔夫说，“我们每天都会对这些计划进行更新。而且，由于采用了统一系统，我们对计划所进行的更新随时都可以传达到整个公司。”

“里克的学院式管理风格还包括让委员会成员互相监督。无论权位高低，每个人的观点都非常重要。大家可以相互争论，直到问题得到彻底解决为止。而且，通常情况下，无论我们所讨论的问题是关于哪一领域的——一次并购、一次拆分，还是一次商务决策——总是会有一两个人能够做出非常符合实际的判断。”

这就是使杜克能源公司的系统得以运转的沟通氛围。罗尔夫列举了四项要素：“第一，一个为实现较高业绩水平而不断努力的企业文化，这样你就会不断敦促组织中的每个人做出最佳业绩；第二，一位不仅愿意，而且随时准备对一项评估提出质疑的领导者；第三，企业最高执行官的学院式文化，大家互相监督，实事求是，每个人都可以反对别人的意见，即使主席的意见也可以遭到质疑；第四，组织能够赋予人力资源主管（也就是我）足够的权限——由于工作的关系，人力资源主管看问题的角度总是与其他人不同。虽然我在公司的地位不低，却也绝没有达到能和这些人平起平坐的地步。但在我发言的时

候，每个人都会表现出足够的重视，这倒并不是因为我的级别高，而是因为我看待问题的角度与他们不同。”

要想做到把适当的人安排到适当的工作岗位上并不是一件容易的事，它要求企业必须不断收集有关个人的信息，要求领导者必须了解公司的员工，知道他们是如何协作的，是否具有足够的能力来完成预定的任务，等等。只有持之以恒，人们才能培养足够的能力来评估和选择适当的人员。人员选育流程开始于一对一的评估，但一旦发展成为一项完整的流程，它就可以成为一件非常有效的执行工具。在下面的讨论中，我们将把重点转移到战略制定流程方面。当然，战略制定流程与人员选育流程之间的关系非常密切，毕竟，所有的战略都是来自于人们的大脑。如果一家公司能够找到适当的人员，它所制定的战略就会更加符合市场、经济和竞争的现实情况。

[1] 圣经典故。起初人类只有一种语言，大家合力建造高入云霄的巴别塔。上帝感到恐慌，于是搅乱人们的语言，使他们无法彼此沟通，人们也就停止了造塔的工程。——编者注

第7章　战略制定流程：将人员与运营结合起来

无论一项战略的具体内容如何，它的基本目标都非常简单：为企业赢得更多的客户，并建立一种可持续的竞争优势，同时为股东获得足够丰厚的回报。战略定义了一个企业的发展方向，并为此做好了充分的准备。那么，为什么许多战略最终都会以失败告终呢？

很少有人能真正理解到，战略再好，如果得不到有力执行的话，也无法达到预期的目标。好的战略并不是简单的数字组合，也不是毫无实践意义的夸夸其谈。它的核心和细节必须来自规划人员的大脑，所以这些规划人员必须对实际的操作过程、市场现实、现有资源和企业的强势弱势等问题有着非常深刻的了解。

一份符合实际的战略计划实际上就应该是一份行动计划，企业的领导者将完全可以依赖它来实现自己的目标。在制定这份计划的过程中，你（作为一名领导者）必须对企业的战略要求和具体实施能力有着清晰的认识。在制定计划之前，领导者必须首先确定和定义企业战略背后的一些关键问题。在当前的商业环境之下，你的企业处于一种怎样的状况，它面临着哪些机遇和挑战，在与对手进行竞争的时候，它具有哪些优势和弱势？一旦制定了一项计划，你就必须考虑以下几个问题：该计划中假定的前提是否成立？是否还有其他方案可供选择？你的组织是否拥有足够的能力来将该计划付诸实施？为了使该计

划能在长期内发挥作用，你需要采取哪些短期和中期行动？你是否能在情况出现变化时对该计划进行适当的修订？

为了使计划更符合实际，你必须将其与公司的人员选育流程结合起来：公司是否有适当的人选来执行这项计划？如果没有的话，你将采取怎样的措施来聘请到自己所需要的人才？你必须将自己的战略细则与企业的运营计划结合起来，这也是协调整个组织以完成预定任务的前提条件。

战略实施方式的重要性

如果一项战略没有涉及有关实施方式的讨论，它很可能会失败。美国电话电报公司就是一个很好的例子。在1997年米歇尔·阿姆斯特朗被任命为CEO的时候，公司的主要利润来源是长途语音和数据业务（以及规模虽小，但正处于不断增长的无线传输业务）。美国电话电报公司的财务收支状况良好，负债率很低，而且股票价格也只有大约44美元左右，但外部环境在不断发生变化。随着新的竞争对手进入市场，长途业务收费水平开始下降。华尔街给予那些网络公司和光纤公司很高的评价，认为它们代表了未来的发展潮流。

针对这种情况，阿姆斯特朗开始制定新的战略，决定进入新的成长型市场。在他看来，美国电话电报公司的机遇就在于为客户提供一站式的信息传输服务：通过电话和互联网为客户提供长途和本地语音

及数据服务，以及对带宽有着很高要求的多媒体服务。但如果想要提供这些服务的话，美国电话电报公司必须能够与客户建立直接的联系；但问题是，根据当时的情况，只有一些地区性的电话公司才能与客户进行这种联系，而这些地区性的公司早在1984年就从美国电话电报公司分解出去了。针对这种情况，公司对几种可选的方案进行了权衡，从在一些关键的大都市地区建立自己的基础设施到收购一些光纤公司。

在制定新战略的时候，阿姆斯特朗考虑到了以下四个要素：①收购光纤公司，直接与客户建立联系；②为客户提供捆绑式服务，从而使美国电话电报公司的服务在消费者的支出中占据更大的比重；③必须能够尽快获得收入，以抵消由于长途业务下滑而带来的收入减少效应；④充分利用美国政府于1996年制定的电信条例。根据该条例，除非完全向长途运营商提供开放的网络，否则地区性的电信公司将不得参与长途业务的竞争。

这是一项具有很大吸引力的战略。股票分析师们都认为这是一项很有前途的战略，最初的市场反应也非常积极。但事与愿违，这项战略遭到了彻底的失败。2001年12月，公司出售了自己在光纤领域的业务，最终这个耗费公司1 000亿美元的业务领域只能以690亿美元的价格出售给了Comcast公司（其中包括250亿美元的债务形式支付）。这

项战略的失败实际上使得公司回到了当初的状态，其股票价格也一路下滑，从当初的44美元下降到大约18美元。

问题到底出在哪里？答案是：公司的所有战略前提都是建立在错误的假设之上的。美国电话电报公司的宽带服务能力主要来自于其早期收购的两家公司，TCI和Media One，以及公司现有的一些业务部门。为了收购这两家公司，美国电话电报公司付出了很高的成本。与此同时，长途业务价格下降的速度也远远超出了人们的预期，从而致使公司股票价格进一步下跌，并直接抬高了收购成本，大大加重了公司的债务负担。消费者对捆绑式服务的热情并没有美国电话电报公司预期的那么高，而且在推广新服务的时候，公司的营销活动也很不到位。整个计划的执行周期也大大超出了人们的预期。最后，政府执法部门对1996年电信条例的执行力度也不够高，许多地区性的电信公司毫无顾忌地进入长途服务市场，这就使得长途运营商在与地区性电信公司的竞争中毫无优势可言。

在一些关键岗位人员的选择上，美国电话电报公司也犯了错误。人力资源管理部门的疏忽使得一些根本无法胜任自己工作的主管人员在现有岗位上把持了三年之久。当一些大股东，比如说CalPERS（加利福尼亚公共雇员退休系统）和TIAA-CREF（教师退休系统）对公司的宽带业务表示不满的时候，美国电话电报公司的股票价格再一次遭受了沉重打击。

可见，美国电话电报公司的战略从根本上脱离了公司当时的内部和外部现实环境。它既没有对自己假设的那些条件进行验证，也没有预先制定有效的备选方案，而且公司也根本没有考虑到自己是否有能力在日趋激烈的市场上与对手展开竞争。它的企业文化在很大程度上还保留了以前处于垄断时期的特色，根本无法快速而有效地将预定的计划付诸实践。

完整战略规划的结构

任何战略都是由几块基石构成的，实际上，也就是这几块基石定义了该战略所包含的主要概念和行动。因此，确认基石也就成了战略制定过程中的一个重要环节，因为它能够帮助领导者对自己的战略进行更加清晰的认识，能够帮助他们判断一项战略的优劣以及原因，同时它还能为开发出必要的备选战略提供基础。

如果你能够把战略中的基石清晰地定义出来，那么即使最复杂的战略也可以用一页纸的篇幅完整地表达出来。比如说，1991年的时候，某工业公司（该公司主要负责向大型汽车制造商提供零部件）一个价值5亿美元的业务部门基本上只处于收支平衡状态。由于竞争的压力，该部门的产品价格不断下降。针对这种情况，该部门制定了一份新的战略，其中包含了三块基石：第一，是通过定位于更好地服务于全球客户和地区市场而在海外设厂的方式来降低生产成本；第二，不断改进产品设计，在技术上取得优势，从而增加产品的价值，进而向客户提出更高的价格要求；第三，精简管理团队，进行组织结构调整。在保持营销活动本地化特点的同时，把产品开发、技术、制造加工和财务管理纳入公司的全球体系。

该部门同时执行了这三块基石，并取得了很高的边际利润率和投资回报率。今天，它已经成为世界前十大汽车制造商的首选供应商。

在整个流程过程中，该部门的领导人员注意根据现实情况来调整自己的战略部署。比如，根据最初的计划，公司应该将技术项目从美国转移到一个研发成本比较低的国家，但当美国的工程师们对这个建议表示反对的时候，公司立刻对其进行了调整。在整个计划的实施过程中，公司领导者们每年都要对计划内容进行三次总结，并随着形势的变化不断地进行修改。

本章的重点虽然是企业部门战略，但读者首先应该了解企业业务部门层次的战略和公司层次的战略之间的区别。

公司层次的战略就像是一个系统化的载体，它主宰着公司各部门之间的资源分配，但它并不是各部门战略的简单加总。因为如果是这样的话，公司的各部门将完全可以独立运营。（实际上，由于摆脱了整个公司的负担，它们或许能因此而运营得更好。）在制定各部门战略的时候，公司领导应当充分考虑到各部门之间的互补关系。比如，在通用电气，杰克·韦尔奇引入的无边界理念确保了不同业务部门经理之间能够经常交换彼此的看法，这就会大大提高各部门之间的协作性，使整个公司的智力资本得到更加有效的发挥。

公司战略通常还会定义出该公司的经营范围，也就是它希望涉足的领域。比如说，霍尼韦尔将自己定义为一家工业公司；在这种情况下，它通常不会进入消费品领域。

公司层次的战略还会考虑到公司目前的业务结构，并根据当前的市场情况判断是否应当对此结构进行改变以获得更高的投资回报。比如，20世纪80年代的时候，里根总统的下台意味着美国政府将大大削减国防预算，航空工业也将面临着大规模的重组，也正是在这一段时间里，通用电气的表现给整个航空工业带来了希望。杰克·韦尔奇认为，如果能够将公司当时的财务和管理资源应用到其他领域的话，它们必将能够带来更高的回报。六西格玛、数字化和优秀的人员选育流程的实施等工作使整个公司的经营业绩得到了显著提高。杰克·韦尔奇当时提出了一项建议，要求人力资源部门制定出一套系统的方案来进行人才评估，从而为培养未来的领导者打下基础，今天通用电气引以为荣的人员选育流程就是由此而开始的。最近，通用电气又发起了寻找“未经打磨的钻石的活动”，大力挖掘和培养那些以往没有被发现的人才。他们可能由于一些无法控制的因素，比如愚蠢的上司，而正在自己的岗位上苦苦挣扎。这项活动将帮助他们找到一个更适合的工作环境，取得更大的发展，并为以后承担更重要的工作岗位做好准备。

制定战略计划

当一个业务部门开始制定一项战略的时候，它会清楚地列举出该部门的发展方向：它现在处于一种什么状态，未来的发展目标是什么，如何实现这个目标。在对战略结果所需要的成本进行分析的时候，人们首先应当分析战略实施过程中可能出现的风险，并同时考虑到可能出现的各种其他因素。战略陈述应当详细清晰地列出部门当前的市场地位，并对竞争者的优势和劣势进行分析。

一份业务部门的战略计划绝对不应当超过50页的篇幅，而且应该非常容易理解。它的核心应该能够被精简到一页纸之内，就像我们前面所谈到的AT＆T和汽车部件制造商的战略计划一样。如果不能够在20分钟内用一种简单而平实的语言描述自己的战略的话，你实际上就等于没有制定出任何战略计划。“但是，”有些人可能会说，“我的战略方案非常复杂，不可能用一页纸说得清楚。”这绝对是废话。世界上根本不存在所谓的复杂的战略，存在的只是对一项战略的复杂的认识。战略本身并不复杂。所有的战略最终都可以被总结为几块简单的基石。

拉里：一份优秀的战略计划就是你所希望采取的一系列行动。它就像是一幅描述清晰的地图，应当能够给你留下足够的空间来进行调整和运营。而且，只有当你真正决定采取哪些具体行动，以及如何将

其与公司的人员和运营现实结合起来的时候，你才能制定出具体的执行方案。

谁来制定计划

一份真正有效的计划应当是由执行者制定的。企业职能人员帮助收集数据和进行分析，但领导人员必须亲自负责制定战略计划的核心部分，因为只有他们了解企业当前面对的商业环境以及组织的实施能力。他们在公司中扮演的角色使得他们更加容易引入一些新的思想；知道哪些提议符合市场实际，而哪些提议又是不切实际的；了解实施一项战略需要企业具备哪些条件；能够在不同的方案之间进行衡量；并解决规划过程中应当考虑而又常常被忽视的问题。当然，并非所有人都可以通过学习成为一名优秀的战略思想家。但如果能够经常参与团队作业，能够得到一位对整个行业和企业自身所面临的环境有着全面了解的领导人员的指导，并且能够有效利用开放式对话（执行文化的核心）的话，每个人就都能够在战略制定过程中贡献自己的力量，而且每个人都能够由于成为这种谈话的一分子而有所收益。

一个好的战略制定流程是培养执行文化的最好方式之一。它能够使参与者更加敏锐地感受变化，而这是一页一页的文件所无法做到的。因为通过参与战略制定流程，人们得到的不仅仅是对自己企业和市场环境的深刻了解，他们还学会了如何分析和判断。如何将计划综

合到一起？如何协调整个组织的运营？在回答这些问题的过程中，他们的判断能力和感觉能力得到了进一步的提高。他们可以从错误中学习到很多经验：“在做出假设的时候，我们为什么没有预见到可能的变化？”对这些问题的讨论一方面可以激发人们的斗志，一方面又能够很好地培养整个团队的凝聚力。反过来说，讨论过程中产生的能量又可以对整个流程起到一种强化作用。

拉里：企业的领导者必须具有自行制定战略的能力，毕竟，他不能把所有的工作都交给战略规划人员，然后把这些成果据为己有。他必须在构建战略的过程中肩负起必要的责任，并随后——在大家就该战略达成一致意见之后——负责制定出具体的行动计划方案。

在霍尼韦尔，每次开始构思一项新的战略计划之前，我都会召集各部门的总裁、公司的战略规划人员，有时还包括一名职能人员，我们将就该计划所面对的一些关键问题达成一致。在计划完成之后——我在公司层面上进行公布之前——每位领导都会与自己的下属一同对该计划进行一番评估，提出自己的意见和建议。毕竟，真正的实施者是他们。

制定战略计划中的注意事项

拉里：在霍尼韦尔，人们制定战略计划总是会给予经济环境、竞争形势以及为什么有些公司会比另外一些公司更为成功等问题特别的关注。在制定计划之前，战略规划人员会首先收集大量有关经济环境的资料，比如说，我们要进入的市场是一个增长型市场还是萎缩型市场？如果某项业务所处的市场每年的增长率只有2%，则除非能够推出新的产品或者是非常有力的战略，否则你将很难超过这一水平。比如说，霍尼韦尔的汽车制造部门就是如此，它当时处于一个增长非常缓慢的行业领域里，所以我们就大大降低了该部门的利润指标，并同时减少了它的资源占有量。

在制定战略计划的过程中，规划人员还要列出该部门的市场份额，这在很大程度上反映了该部门是处于市场领导地位，还是一个无足轻重的小卒。市场份额是最有力的评判标准，显然，它会在很大程度上影响到一个公司的战略计划。如果某部门在市场上所占的份额很低，而它又处在一个高速增长的市场环境当中，则战略计划的主要目标就应当是提高该部门的市场占有率。而且它还应当详细表明，在过去的一年中，该部门的市场占有率是增加还是减少。

战略计划还应当包括对该业务部门主要竞争对手的评估。毕竟，在你构思战略的时候，你的竞争对手也在准备采取行动。对于霍尼韦

尔的航空电子工业部门来说，它在制定战略时就对自己的竞争对手（Rockwell Collins和法国的Thalen）进行了详细深入的分析。

战略分析的下一个问题是：什么样的公司能够在这个行业的当前环境下取得成功？它们的成本结构如何？是否有革新性的技术、成熟的分销系统，以及一个全球化的战略方案？换句话说，那些在本行业中取得成功的公司与不成功的公司之间的主要差别是什么？

在制定战略时，你不能只是胡乱拼凑起一份计划，然后等着奇迹发生。一开始就要确定明确的目标：你希望达成什么目标？我们需要在哪些方面取得进一步的改进？这项计划对我们的真正意义在哪里？目标越详细清晰，你取得成功的希望也就越大。

一份优秀的战略计划必须解决以下问题：

◆ 外部环境如何？

◆ 对企业现有市场和客户的理解有多深入？

◆ 提高业务赢利能力的最佳方式是什么？障碍是什么？

◆ 竞争对手都是谁？

◆ 企业是否具有实施该项战略的能力？

◆ 企业短期利益和长期利益是否平衡？

◆ 执行计划过程中的阶段性目标是什么？

◆ 企业目前面临着哪些关键问题？

◆ 企业如何保持持久的赢利？

外部环境如何

所有企业都是在一种不断变化的政治、社会和宏观经济背景下运营的，所以一份理智的战略计划必须反映出管理层在制定计划时对外部环境做出的假设。一个业务部门的领导者必须对外部环境进行仔细的审视和理解。他们应该研究从经济和人口趋势、政策变革、技术更新、竞争对手之间的合作，到产品需求变化等各方面的因素。在我们前面谈到的例子当中，美国电话电报公司战略失败的主要原因就是由于管理层没有预料到政府部门的政策执行不力、资本市场对网络公司的青睐有加，以及媒体的衰势等因素。

大家所面对的环境都是相同的，而成功者和失败者之间的主要差别就在于它们感知外部环境变化，以及根据情况变化及时进行政策调整的能力。比如说，1997年亚洲金融危机爆发的时候，大多数公司都是到1998年3月才意识到这次危机的严重性。通用电气和联信公司却能够在1997年年底就感觉到危机已经到来，并及时调整了公司1998年的运营策略，因此，虽然外部环境发生了变化，但两家公司还是圆满实

现了预定目标。但这样的情况并不多见，事实上，大多数公司都没有采取充分的措施来应对这场风暴。

对企业现有市场和客户的理解有多深入

可能没有想象的那么好。比如说，从购买的决策过程而言，购买工业品的客户的决策过程要比普通消费者的决策过程复杂得多。一家大型工业公司的部门经理最近建议公司启动一项耗资3亿美元的发展战略。根据这项战略，公司将对现有技术进行改造，从而生产出一种能够吸引新型客户的新产品。整个战略非常完整，这位经理回答了有关竞争数据、行业状况以及外部环境等各方面的问题。CEO耐心地聆听了20分钟——对于一位日理万机的人来说，这可是不多见的。最后，他提出了下面几个问题：首先，新产品的潜在客户是谁？部门经理回答说是客户公司的采购部门经理。CEO说道，“真的？让我重复一下我刚才的问题。这种新型产品将被出售给什么样的公司？”部门经理回答，“显然是工程公司。”CEO的最后一个问题是：“你征求了多少位工程师的意见？”部门经理哑口无言。就这样，这项提议被彻底否定了。

在分析问题的时候，人们通常都是采用一种由内到外的方式，也就是说，他们总是更多地从制造和销售产品的角度来考虑问题，而忽视了客户的购买行为和实际需求。

关键就是要了解那些实际做出购买决策的人以及他们的购买行为。比如说，在大型的工业公司里，做出购买决策的大多是工程师和采购代表。在小公司里，CFO（有时甚至是CEO）是主要的采购决策者，因为他们要对公司的现金流保持关注。在进行销售的时候，针对不同的公司要采取不同的战略。

提高业务赢利能力的最佳方式是什么？障碍是什么

你的企业是需要开发新产品，还是应该将现有的产品打入新的市场，推荐给新的客户？它是否需要收购其他公司？与竞争对手相比，它的成本结构如何——公司准备采取什么措施来改进自己的成本结构？

在20世纪90年代早期的时候，通用电气的医疗系统部门（通用电气医疗）在美国就遇到了困难。由于政策变动，许多医院停止了对新的医疗设备的购买，导致该部门的发展受到了严重打击。针对这种情况，该部门经理约翰·特拉尼和他的管理团队准备进入相关产品领域，并同时为医疗设备（无论从哪家厂商购买的）所有者提供保养和其他服务。结果，在执行战略的过程中，该部门遇到了以下障碍：首先，一些非通用电气医疗设备被从通用电气医疗的高科技诊断机器上搬走；其次，该部门必须设法使潜在客户相信自己的提议是有价值的。通过收购一家专业生产技术水平较低的设备公司，并同时把精力

集中在流程改进以增加自己员工的生产力上面，该部门最终克服了这个障碍。它的第二个障碍是通过与俄亥俄州的一家小型医院的合作来克服的：该部门与这家医院签订了一份协议，根据这份协议，通用电气医疗将负责为该医院所有的设备提供保养服务，同时保证此举能够使该医院大大降低医疗设备维护成本。合同取得成功之后，通用电气医疗就可以凭借这一记录来争取到更多的潜在客户。就这样，新的服务项目所带来的收入在该部门的收入额中所占比例越来越高，并最终为公司带来了大量现金流。

在定义成长机会的过程中，市场细分地图（market segment mapping）是一件有用的工具。这种工具的原理非常简单——任何企业都可以被细分化。许多消费品公司都把该工具作为一个重要的决策手段，但还有很多公司没有意识到它的作用，尤其是工业品公司。规划人员总是在谈论市场细分，但就我们所知，真正懂得如何利用市场细分描绘工具的人不足5%。

为了了解该工具的工作原理，让我们首先看看A.T.Cross对豪华钢笔市场进行的细分。在进行市场细分的过程中，该公司将自己的客户分为三大类。第一类是那些为自己购买钢笔的人；第二类是那些购买钢笔作为礼品的人；第三类是那些购买大批钢笔（通常上面还会刻有定做的标志）的团体。对于不同的细分市场来说，它们所需要的产品是大致相同的，但不同市场的需求量存在很大的差别，因此在针对不

同客户进行销售的时候，公司也应当采取不同的策略。而且，在每一个细分市场当中，Cross公司都要应对不同的竞争对手、不同的销售渠道以及不同的定价策略。

航空工业的一个细分市场最近改变了制造商和供应商之间的运营机制。在过去的七八年时间里，随着航班服务质量的下降和价格的上升，喷气式飞机行业获得了巨大的发展机遇。1996年，执行官喷气式飞机开创了分段式所有制的先河，执行官们可以采用分段付费的方式来共享一架喷气式飞机。这种服务模式所开创的新的细分市场很快取得了快速发展。其中最著名的制造商当属加拿大的Bombardier，因为Bombardier所生产的飞机非常适合这一市场，就规模来说，它所生产的飞机比其竞争对手Beech和Cessna航空公司的产品要大，而又小于波音或麦道及其他一些海外竞争对手的飞机。

竞争对手都是谁

在某些情况下，新的竞争对手突然出现——它们往往能够对客户形成更大的吸引力，但很多企业都没有意识到。比如说，当Staples、Office Depot和OfficeMax在相互竞争的时候，它们根本没有注意到沃尔玛正在进入折扣办公用品市场。所有这三家公司的市场份额都开始缩减，它们的股票价格也开始一路下滑。

拉姆：通常情况下，大多数公司都容易低估自己竞争对手的应对能力。有一年年底，一家市值50亿美元的公司的CEO给我打了一个电话。他说，“我九个月前就已经宣布，在未来的一年时间里，我们公司的每股收益率将达到5美元。但从当前的形势看来，我们最多只能达到3.5美元。可问题在哪里呢？市场形势良好，对我们产品的需求也没有呈现出任何下滑的趋势。我感到非常为难。”

我们用了一天时间一起讨论，下面就是这次讨论的结果。出现当前这种情况主要应该归咎于该公司一个关键的部门。该部门主管是一个非常聪明而且非常善于与人打交道的人，他曾经在哈佛商学院任教，并在一家主要的咨询公司从事过咨询工作。到目前为止，他在这家公司已经待了五年，而且大家都认为他肯定会继承CEO的位置。

根据他的战略，公司将通过降低价格的方式来扩展自己的市场份额。在过去的三年里，他不断地扩大公司的生产能力，由于这是个资本密集型行业，而且边际利润很薄，所以他的这种战略消耗了大量现金。按照他的计算，价格降低所带来的销售量的增加将大大降低生产成本。当CEO对这项战略进行评估的时候，认为这是一份非常合理的战略。

我们对整个战略进行评估，最后我问道，“那么问题到底在哪里呢？”当时CEO已经找出了问题的症结所在。“我没有询问竞争对手的反应，事实是，我们最大的竞争对手几乎立刻就做出了反应，其他同

行公司也纷纷仿效。整个行业的价格开始下降。由于我们公司在市场上占有最大的份额，因此遭受的损失也最大。”

CEO马上替换掉了这位部门主管。新主管上任之后逐步采取措施恢复到了原来的价格水平，启动了生产力项目，并逐渐降低了成本。竞争对手也跟着提高了价格。到第二年年底，这位CEO当初制定的每股收益5美元的目标终于实现了。

还有些人的问题恰恰相反——由于没有提出正确的问题，他们过高地估计了对手，并因此丧失了宝贵的市场机遇。比如说，我曾经供职的一家小型软件公司就是如此。它的产品风行一时，能够通过网络将家用电器彼此连接起来，并最终接入互联网，但这家公司并没有因此而采取强有力的市场行动。在与该公司领导人谈话的过程中，我发现他们对微软公司充满了恐惧，而正是这种恐惧束缚了他们的手脚。微软当时并没有能够与该公司相竞争的产品，但在这家公司的所有竞争分析报告当中，他们都会说，“一旦微软知道我们在做什么，他们就会立刻倾尽全力追击我们。”在说这种话时，他们忽视了一个非常重要的事实，那就是微软并没有打算在这一领域采取行动。而且他们知道如何执行，实际上，如果能够争取到一些重要的客户，并使其产生连锁效应，从而争取到更多的客户，他们就能够稳稳地控制市场。

在我的建议下，该公司采取了大胆的行动，并最终取得了成功。为了取得更好的成绩，公司正在准备采取措施进行组织变革，并对销

售和设计部门进行调整。它目前正在重组销售团队，进军其他一些细分市场，并最终改进周期时间。

企业能否具有实施该项战略的能力

很多企业失败的原因都在于它们的领导者没有对自己企业的执行能力做出符合实际的评估，比如说施乐、朗讯和美国电话电报公司公司。另外一个例子就是我们在第1章开始的时候谈到的乔——那位始终搞不懂为什么自己精心制定的战略会失败的CEO，并因此而丢掉了饭碗。事实上，如果他和他的领导团队能够在制定计划时对自己企业的执行能力进行实事求是的评估，他就不会陷入这种境地——他们的企业根本不具备实施计划的能力。公司的最高两级领导层当中根本没有足够的人员来完成必要的工作，制造部门的人员也不知道如何改进工厂里的工作流程，这就导致他们无法达到自己预期的结果。制造环节还缺乏不断改进流程，所以他们无法实现客户要求的成本和质量标准。最后，他们几乎根本没有能力与供应链上游成员共同合作以降低成本（顺便说一句，对许多制造业公司来说，这都是一个非常严重的问题）。

如何进行评估呢？从某种意义上来讲，这根本不应该是个问题。如果你是一名称职的领导者——如果你深入参与了公司的三个核心流程，并能够在公司范围内建立一种坦诚相见的对话习惯——你就一定

对自己组织的执行能力有着切实的了解。但事情还没有完，你还需要聆听客户和供应商的意见。要求公司的所有领导者都养成这种习惯，并要求他们对听到的信息及时进行总结报告。还有，千万别忘了证券分析师，这些身处局外的人往往能对你的公司做出更为客观的评价。有些意见是非常有意义的，而有些则毫无意义，但无论如何，你总能从某些意见中加深对自己组织的认识。

拉里：在衡量组织能力的时候，一个重要的方法就是提出正确的问题。比如说，如果你的战略要求整个组织具备全世界范围内的生产能力，你就需要了解以下问题："我们是否拥有具有全球运营经验的人才？我们的员工是否知道如何进行资源搜索？我们是否有足够的能力来经营一条延伸到全世界范围的供应链？"在回答每一个问题的时候，我建议你按照从一到十的分值来打分，如果你的答案最终得分没有高于六的话，那就说明你的公司并不具备足够的能力。

如果你身处机械工程行业，并准备向电子行业转型（事实上，这也是大多数公司当前所采取的战略），那么你就应该考虑，自己的公司到底有多少对电子行业非常了解的人？你是否对芯片技术或信息技术有着足够的了解？如果准备把软件嵌入到某些产品当中的话，你是否拥有足够的软件人才储备？如果你对这些问题的回答得分是八分或七分的话，怎样才能将其提高到十分呢？你的手下是否理解六西格玛，或者他们是否至少取得了五西格玛？你的员工是否能够对新产品

做出快速的反应？如果答案是“否”的话，你就需要招聘更多的销售人才，或者是采取一些矫正性的行动，比如说与一些专业销售公司达成协议，让其代为推销你的产品等。在金融领域，你是否需要进行基础的成本计算，或者你是否需要处理一些全球性的事务，因为这样就需要聘请更为高级的会计人才。

你肯定可以提高整个组织的能力，这也是为你的组织的长期发展考虑，但你从这个流程中所得到的最为珍贵的东西还是理解了本组织的不足之处。

执行计划过程中的阶段性目标是什么

阶段性目标是实现任何战略的基础。如果你的企业没有完成自己的阶段性目标，它的领导者就必须重新考虑自己的战略计划是否正确。比如说我们前面谈到的霍尼韦尔的汽车制造部门，它的短期和中期目标就是将生产活动转移到那些成本较低的地区，同时采用新技术，推出更有特色的产品，并提高自己的边际利润。该部门的长期（五年或更多）目标则是将业务扩展到其他行业，进行技术调整，为其他市场中的客户提供更多品种的服务。

一份优秀的战略应该是可以随着环境的变化而随时调整的。一年进行一次规划可能是一种非常危险的规划方式，尤其是对于那些身处周期比较短的行业当中的公司来说，因为市场环境瞬息万变，根本不

会给你很长时间进行大的战略调整。但阶段性的评估就不同了，它可以帮助你对当前的市场情况和企业发展阶段有着更好的了解，同时对计划进行一些必要的调整。这也是我建议企业领导者必须从一开始就参与计划制定的一个重要原因。因为他们脑子里面始终装着这些计划，所以他们会经常地把自己所设想的目标与企业的现实情况进行一番对照。而且，由于整个计划的核心部分都已经被确定了下来，所以进行调整并不需要花费太长的时间。

企业短期利益和长期利益是否平衡

战略规划必须以适时的方式进行，它必须与企业所面临的竞争环境和企业自身条件的变化结合起来。这就意味着，在制定长期目标的同时，你还必须考虑到企业的短期任务。对长期目标进行分解——考虑如何在短期或中期获得阶段性成就——是实现长期目标的重要保证。

任何事情，从客户到现金流，都会在瞬间发生变化，所以企业必须做好准备来适应新的经济形势。在制定计划的过程中，你需要采用一种超前的眼光，能够在变化发生之前就做出比较切实的预测。

比如说，如果你打算把自己的工厂转移到一些劳动力成本比较低的国家，你就不需要过早确定具体的国家。原因很简单，就目前的情况来看，在中国设厂可能是一个比较明智的选择，但一年之后情况可

能会发生较大的变化。所以就当前而言，你只需要决定把工厂转移到成本较低的国家就可以了，至于具体的地点，你可以在实施该计划的时候再做出具体的决策。

对于一项战略计划来说，把握好短期和长期之间的平衡是至关重要的。大多数计划都没有考虑计划制定和实施之间的环境变化，这是一种非常冒险的行为，而且这样的计划通常也不可能实现。

拉里：你不应该为了计划而计划。在制定任何一项计划的时候，你必须同时考虑到必要的成本和可能的收益，必须注意在实现长期目标的同时保证短期效益。

杰里是我们的一位部门经理，他曾经提出过一个看起来好像曲棍球棒的计划，如果我们接受该计划的话，在开始的一段时间内，我们的成本会下降，随后会出现较大的上升。他告诉我："我们很可能在三年之内无法实现收益增长，因为这段时间属于计划启动期。"我告诉他："杰里，对于一家公司来说，它无法承受如此巨大的代价。一项合理的计划必须保证短期利益和长期利益的平衡。如果我们为了实现长期收益而牺牲短期收益的话，计划实施人员的热情就会大大降低。"

当你逼迫人们考虑这类问题的时候，他们所表现出来的想象力和革新精神是难以想象的。不久，杰里回来对我说："我们可以保证短

期利益，因为现在我发现它的长期收益并不是那么诱人。我们可以卖掉一些并不适合我们的部门，通过这种方式，我们可以把成本降低10%，从另外一个角度来讲，这就是一项巨大的收益。我们可以采取四五项措施来弥补新产品开发阶段公司所遭受的损失。”

结果，我们把整个企业团队投入到新计划的实施当中，并最终取得了成功。

拉姆：当它还只是一家市值2亿美元的公司时，英特尔就已经掌握了平衡短期利益和长期利益的艺术。他们明白，要想成功，他们就必须在新一代技术浪潮到来之前投资改进生产流程和设备。只有这样，他们才能更好地迎接可能的挑战，在实现短期利益的同时，为企业的长期发展奠定基础。

要想实现这种平衡，你必须拥有一定的创造性，并能够寻找到必要的外部资源。对于制药行业来说，这已经是常识了。比如说，在开发降低胆固醇的药物Lipitor的过程中，Warner-Lambert公司在资源和销售渠道方面都出现了较大的需求。为此，它与辉瑞制药进行协商，决定由双方共同出资进行新药物的开发。通过这种方式，Warner-Lambert获得了必要的外部资源（它从辉瑞制药得到了2.5亿美元的资金），并同时扩展了自己的销售渠道。

每年，一些像高露洁和爱默生这样的公司都会提供大量的资源用于生产力提高项目。高露洁是一个注重以季度为单位的短期收益的公司，所以它每年都有着令人羡慕的收益增长记录，而且它在收益增长、销售和现金流方面都要远胜自己的竞争对手。出现这种情况的原因是多方面的，首先它的牙膏产品为其占领了巨大的市场份额，而且它每年也都会投入大量资金用于未来的企业发展项目。和其他日用消费品公司不同的是，高露洁公司目前已经建立了一支专门研究企业未来发展的战略研究小组。

企业目前面临着哪些关键问题

每个企业都有六个左右的关键问题，如果处理不当的话，这些问题很可能成为企业发展道路上的绊脚石。要解决这些问题，企业的领导者必须进行大量的研究和思考。所以，在战略计划中界定出这些问题无疑是非常重要的。

拉里：霍尼韦尔在这方面有着良好的习惯，在每次进行计划评估之前的电话联系当中，我都会要求经理们列出自己心目中的关键问题。然后我会告诉他们我的想法，这并不是我要显示出自己的想法有多么不同，而是我们必须确定自己所制定的战略计划必须讨论哪些问题。一段时间之后，我们会再次通过电话讨论这四五个问题。最后我

会说，“再检查一下你的计划，一定要确保我们能够在进行战略评估时解决所有的问题。”

在进行实际评估的时候，我们就会以这些问题作为讨论的开始。当然，经理们会给出一些关键的数据——公司的规模有多大，他们拥有多大的市场份额，这块市场的增长速度如何，他们都有哪些竞争对手。接着我们会讨论今后三年里公司需要开展哪些增长和生产力项目。但整个讨论的焦点还是集中在那些可能会成为企业发展绊脚石的问题，以及我们应该投入精力重点把握的发展机遇。

比如说，我们曾经讨论了2002年我们的一个汽车产品将遇到三个主要问题。我们在日本的表现没有达到预期水平；我们应该如何提高自己在当地的表现水平？该产品的下一阶段技术发展趋势是怎样的？（因为它属于高技术市场，而该市场的变化速度是很快的。）以及我们如何在配件市场取得较大的发展？

你还要知道有哪些问题必须被留到以后解决。比如说，我们是否应当设立工厂制造新产品的问题。这个问题应当包括在最初的战略计划当中，但在没有足够细节信息的情况下，我们无法过早地做出判断。这样的问题可能不止一个，我希望首先对整个计划进行评估，然后再组织一次专门的会议来讨论解决这类问题。

在进行公开讨论的时候，这些“不应当被提及”的问题可能会让很多人难堪，因为其中很多问题的出现都要归咎于管理层的失误。我们在第2章讨论的施乐的故事就是一个很好的例子。由于管理层没能在执行计划的过程中对销售队伍进行重组（以行业为单位），并及时对管理中心进行相应的整合，这家负债累累的公司无法承受巨大的现金需求，再加上市场份额的丧失，最终引发了公司内部严重的财务危机。在针对战略计划的讨论当中，类似这样的问题应当是讨论的重点。当问题出现的时候，应当立即把它们列入讨论范围当中。“为什么去年我们的这一关键产品没有取得应有的市场份额？为什么我们不能进一步提高生产力？为什么我们在中国市场的增长水平没能达到预期的标准？为什么我们的质量问题迟迟得不到解决？我们怎样才能扩大自己的市场份额？”只有在这些问题得到解决之后，你最终才能得到令人满意的结论。从战略制定的角度来说，这是一项重要的战略规划练习。

许多战略之所以失败，其中一个重要的原因就在于，战略的制定人员没有意识到可能出现的问题。美国电话电报公司的主要问题就在于：在实施战略计划的过程中，它的长期收益开始下滑，而在这种情况下，它又缺乏足够的组织能力来进行必要的战略变革。Iridium联盟——摩托罗拉和TRW联合进行的能够将世界范围内的卫星系统联结起来的项目——遇到了两个关键问题。其中一个就是如何把价格降到足够低的水平以形成足够大的客户群；另一个问题（与第一个紧密相关）

就是如何开发足够小的通信设备以便让消费者可以随身携带。遗憾的是，该项目在这两点上都没有进行充分的准备。

2001年，戴尔计算机公司遇到了问题——对PC业的增长前景无法进行清晰的判断。无论戴尔公司目前的市场份额怎样，这一市场都没有呈现出清晰的前景。在这种情况下，戴尔公司做出了一个非常明智的选择：与EMC联合推广EMC的储存设备。当然，戴尔公司还可以进军那些增长潜力显然要高于PC的相关市场。但问题是，戴尔这种低边际利润、高流动性的模式是否适用于技术要求较高的服务器市场？在本书付梓之际，还没有人能够给出清晰的答案。

从企业部门的角度来说，这些问题在范围上可能要小一些，但它们同样能够对企业的未来发展产生决定性的影响。比如说，在霍尼韦尔汽车部门2001年的计划评估当中，我们就提出了下面这些关键问题：

（1）针对目前汽车市场价格不断下降的情况，我们是否能够在压低成本的前提下仍然保持一定水平的边际利润？实现这一目标的成本是怎样的？

（2）领导团队是否可以考虑把制造环节转移到劳动力成本较低的地方？这样做有什么风险？

（3）我们会面临怎样的制度障碍？我们应当采取什么措施来解决这些问题？如果当地政府对排放量的要求比较严格，我们该怎么办？

企业如何保持持久的赢利

每项战略都应当附有详细的企业分析报告，它将如何在当前及以后为企业带来利润？这就意味着你必须对企业的一些基本情况有着完整的了解（对于不同的企业来说，具体情况可能有所差异）：现金流程、边际利润、周转率、收入增长、市场份额和竞争优势。比如，我们在前面谈到的那位主张投资3亿美元开发新产品的部门经理就需要回答下列问题，否则就无法解释自己的战略的赢利程度和投资回报情况：

◆ 不同需求水平的定价策略。客户是否会为你所提供的产品支付你所期望的价格。

◆ 当前和未来的成本及成本结构。

◆ 计划实施过程中的现金需求情况。

◆ 为了实现收入增长目标，企业需要采取哪些行动？

◆ 为了营销产品，企业需要进行多少投资？

◆ 为下一代的产品研制成功进行持续投资。

◆ 竞争对手会在产品价格上采取什么样的应对策略？

到目前为止，我们希望你已经了解了一份战略计划应当包含哪些具体的内容。战略制定并不是一项简单的数字游戏。当然，数字是很重要的，但仅仅做数字分析远远不能为企业的发展指明正确的道路。从根本上来说，你需要的是那些能够为你的战略提供必要参考价值的数据。

问题的提出也不应当是机械性的。随着时期的不同、条件的变化，企业所面临的最关键问题也会发生变化。同样，对这些问题的回答也会发生变化，即使对于同一个企业来说，在今天被认为是正确的答案明天可能就是错误的。

如果你的计划符合我们在本章列出的框架，它就为你在实施的过程中将战略与实际运营结合起来奠定了必要的基础。正如我们前面所谈到的那样，在实际工作中，将战略与运营结合起来的过程大多是通过积极的对话实现的，在第8章里，我们将就战略评估过程中展开的这些对话进行详细讨论。

第8章　如何进行战略评估

或许你曾经参加过一个或多个类似这样的战略评估——各相关部门人员的讨论会。规划人员拿出自己又厚又大的笔记本，然后一页一页地向大家解说，很少让别人提问。当然，CEO会提出几个问题。但这些问题有时是经过规划人员预先提醒的，CEO的问题也只是表明他对这个计划有着深入的了解。整个会议过程死气沉沉，催人欲睡。在长达四个小时的会议当中，与会人员之间没有进行任何富有建设性的讨论，而且整个会议几乎没有做出什么真正的行动决策。事实上，没有人完全理解自己所听到的内容——报告人那简单枯燥的问题根本突出不了任何实质性的问题。会议结束之后，人们拿着笔记本各自返回自己的办公室，然后把会议报告放在那里，等着落满灰尘。

在杰克·韦尔奇于20年前接任总裁职位以前，通用电气的战略评估会议就是如此。在杰克·韦尔奇到来之后，他帮助整个公司形成了一种新的会议文化——我们彻底抛弃了厚厚的笔记本，在举行会议的时候，每个人都围绕着现实情况进行思考和讨论。但即便在这样的讨论当中，还是有很多会议充满了干巴巴的数字讨论，有时大家甚至会刻意回避那些比较困难的问题。

这显然无法建立一种真正的执行文化。企业部门战略评估是战略流程中最主要的互动沟通机制，它实际上是测试和验证一项战略的最

有效的场地之一，也是在计划实施之前最后的一次补救机会。因此，这种会议应该尽可能地把各种问题都考虑在内，与会人员应当畅所欲言，将所有可能出现的问题一一列举出来。

战略评估应该是一次充满创造性的练习，而不是例行公事的演练。如果谈话中体现不出任何的创造性，这样的会议就没有任何实质意义。在会议结束的时候，人们应当就所讨论的问题得出明晰的结论，每个人都应当明确自己的责任，领导者则要及时跟进，确保每个人都了解本次会议所达成的共识。

拉里：我的儿子保罗，通用电气资本商业设备部门主管财务的副总裁，正准备参加他的第一次规划会议。他问我，“爸爸，这种会议的目的是什么？”我告诉他，“寻找新的想法。所以你在准备的时候应该竭力拿出好的方案，千万别在意别人的看法。你可以和大家讨论，讨论的过程本身就是一种想象力的练习，事实上，许多优秀的方案都是在激烈的讨论中诞生的。这也是好的规划流程的一个重要步骤。”在对去年的战略计划进行评估的时候，不要忘记讨论一下计划的执行情况。是否实现了预定目标？我从来不要求人们提供一大堆数据，因为真正能说明问题的数据通常都非常精练。但这些信息必须是精确及时的，人们的讨论必须有着充分的事实依据，而不能一味地空想。只有具备了以上这些条件之后，你们的讨论才可能是真正符合实际，而且确有成效的。

战略评估还是一个领导者了解和培养下属的好地方。你可以借此更多地了解人们的战略思考能力。在评估会议结束的时候，你将对与会人员有更多的了解，并对他们获得提升的潜力做出更为恰当的评估。这同时也可以看成是一个指导人们的好机会。

提出合理的问题

在战略评估过程中，你会再次遇到自己在制定战略计划（第7章）的过程中提出的那些关键问题。而且，由于这次参加的人数更多，你会听到更多不同的声音。比如说，CFO会从财务方面提出新的观点，而人力资源部门则会更多从人才培养的角度考虑问题。

最后一点要说明的是，战略评估会议上的讨论必须回答这样几个关键问题：这份计划是否合理？它是否前后一致？你的组织是否具备必要的能力来执行它？

同时，你还会遇到许多新的问题，而那些以前曾被提到的问题也会被更为详细地涉及。比如

- 每个业务部门对自己所面临的竞争形势的了解有多深入？
- 你的组织执行该计划的能力如何？
- 这份计划重点突出目标聚焦吗？

◆ 我们是否选择了正确的发展思路？

◆ 战略与人员和运营之间的联结是否清晰？

每个业务部门对自己所面临的竞争形势的了解有多深入

毫无疑问，在进行战略评估的过程中，人们需要对竞争形势进行分析。但在大多数情况下，企业在对自己的竞争对手进行分析时，他们所使用的行业结构、成本结构、市场份额、品牌区分度和分销渠道都是过时的。事实上，真正重要的是竞争对手当前的市场表现以及它们以后可能会采取的行动。

◆ 我们的竞争对手将采取哪些措施来把我们阻挡在它的客户门外？

◆ 竞争对手的销售力量如何？

◆ 我们的竞争对手将采取什么措施来增加自己的市场份额？

◆ 在我们推出新产品之后，竞争对手将采取什么应对措施？

◆ 我们对这些竞争对手的领导层的背景了解多少？（如果他们来自营销部门的话，他们很可能立即启动新的营销项目；如果他们来自生产部门的话，他们的第一反应可能是提高产品质量。）

◆ 我们对最强的竞争对手的领导者了解多少？对我们来说，这意味着什么？（如果竞争对手在扩大市场份额方面采取了很强的激励措施，则它很可能会以牺牲利润额来阻止我们进入它当前的市场空间。虽然这可能只是一种短期的行为，但却足以破坏我们的计划。）

◆ 竞争对手可能会采取哪些并购行为来应对？

◆ 竞争对手是否会组成战略联盟，并主动向我们发起攻击？（比如说，太阳微系统公司就曾面临戴尔计算机与EMC的联盟。）

◆ 竞争对手会招聘哪些新的人才来改变当前双方的竞争力量对比？比如说，福特和克莱斯勒公司就应该仔细分析通用汽车公司任命鲍勃·路兹担任公司副总裁这一事件。自从里克·瓦戈纳担任该公司总裁和CEO以来，通用汽车已经在降低成本方面取得了长足的进步。鲍勃·路兹是汽车制造领域最优秀的产品开发员，他的到来说明通用汽车已经在重获市场份额方面迈出了一大步。路兹不仅对消费者需求有着独到的见解，还非常注重降低成本。他在福特和克莱斯勒两大汽车公司的汽车设计和新产品开发（并降低了开发周期时间）领域所取得的成就迄今无人能及。在两家汽车公司对自己所面临的竞争形势进行分析的时候，它们一定要意识到路兹的加入所产生的影响。

你的组织执行该计划的能力如何

在这个问题上，人员选育流程和战略制定流程之间的联结就显得至关重要了。比如说，一家目前正处于市场主导地位的软件公司在过去的三年里取得了极大的发展，它的合同额由1999年的40亿美元增加到2001年的120亿美元。它的销售人员经常向名列《财富》1 000强的企业的信息技术经理推销服务，仅仅是这些公司的订单额就高达5亿美元。为了维持这种高增长率，该公司的下一个目标是成为《财富》50强企业的主要软件提供商，并将与这些公司的合同额增加到20亿美元。这就意味着销售人员必须直接与这些企业的CEO或CFO直接联系，并使这些客户进一步了解自己所提供服务的价值所在。为了实现这个目标，该公司需要建立一些跨部门的团队，能够直接将自己所销售的服务和客户的财务目标联系起来。这种销售需要很长的运营周期，有时整个销售团队可能需要一年的时间才能争取到一笔合同。所以在开展工作之前，销售团队必须具有高于50%的胜算（而以前只有30%的把握）。在执行这项新战略的过程中，销售人员需要预测出《财富》50强客户的总需要。在这种情况下，他们需要问自己这样一些问题：

◆ 我们是否拥有必要的销售团队和销售工程师来占领新的市场空间？这时你就会意识到自己可能需要聘请新的销售人员，并就新的组织结构、领导者的能力以及判断战略实施过程中的阶段性标准等问题进行深入讨论。

◆ 我们是否对技术本身及技术变迁的趋势有着足够的了解？

◆ 我们的成本结构是否允许我们在保证利润的情况下与对手竞争？

这份计划重点突出、内容聚焦吗

当企业准备通过扩大产品范围的方式来实现利润增长的时候，它们经常会遇到的一个问题就是进行超负荷运营，也就是说，它们的服务和产品已经超出了其实际能力。通用汽车、宝洁和许多其他公司就曾经犯过这种错误。在经历了20年漫无目标的发展之后，联合利华最终建立了大约1 600个品牌。在2001年，该公司开始解决这个问题，将自己的品牌数量减少到400个左右，结果它的边际利润和收入增长都出现了明显的增加。

问题是：

◆ 这个计划是否过于宏伟了？我们应该怎样设定各项工作的先后顺序？

◆ 我们的领导团队是否同时进入了太多的市场空间？这种做法是否影响了我们在原有市场空间中的主导地位，或者我们是否会因为进入新的市场而彻底失去原来的市场？

我们是否选择了正确的发展思路

许多人在制定战略的时候选择了错误的发展思路。如果你选择的发展思路不适合企业的现实情况，无论执行得有多好，失败的风险都很高。

比如说，有一家市值为60亿美元的工业公司，它以往都是通过一个由小型分销商组成的网络来把自己的产品销售给客户，而且在通过这种方式进行销售的时候，该公司通常能够获得较高的边际利润。为了实现更大的增长，该公司购买了许多分销商，并决心建立一条完整的销售链条。为了经营这条销售链，公司将自己在欧洲的执行官调到了总部，而那些在早期帮助公司建立分销网络的工作人员则先后离开。对于这家公司来说，进军零售业就是一个错误的选择。它根本不了解零售业，不知道如何在这种边际利润较低的行业（而且需要很强的物流供应专业知识）中赢利，也没有准备建立一支团队来管理公司新的业务。结果，公司开始赔钱，而股票价格也下跌了1/3。

如何进行正确的选择呢？其中一个重要的判断标准就是该发展思路的具体和清晰程度，然后你需要广泛征求别人的意见以确保这些发展思路符合实际。在考虑每项发展思路的时候，你都应该向自己提出以下四个问题：

◆ 这个发展思路是否与目前的市场现实情况一致？

◆ 我们的组织是否拥有足够的条件来执行这项发展思路？

◆ 我们在寻求发展思路的时候是否过于贪婪了？

◆ 这项发展思路能否给我们带来利润？

在回答这些问题的过程中，我建议你充分征求其他领导者以及规划人员的意见，然后你们可以一起决定公司准备采取的方案。

拉里：比如，一位企业领导者希望进入一个新的市场空间，但目前该公司又没有适当的产品。在这种情况下，你需要了解目前哪些公司拥有适当的产品，以及该细分市场的增长情况如何。除了对计划发展思路进行评估之外，你还必须设想如何将这项发展思路应用在自己的企业当中。我们都知道，没有一家公司愿意进入一个自己不熟悉的行业，但事实上，很多企业都犯了这个错误。这些企业的决策者们通常都有这样一种心理，“虽然我们以前没有进入过这个行业，但我们现在的行业与该行业也非常相似，而且我们认为自己能够聘请到必要的人才来帮助我们进入新的行业。”对于一个企业的领导者来说，这种想法是非常危险的。

当我在联信公司工作的时候，有人曾经告诉我，“我们碰巧开发了一种新的平面屏幕，所以我们想借此机会进军平面屏幕业。”我视察了这项技术，的确如此。我说道，“很好，但我们并不具有制造平面屏幕的核心技术。按照你的观点，我们的确能够制造这种屏幕，但事实上，我们并没有制造这种产品的经验。我们甚至都不具备进入这

一行业所必需的企业文化。目前这一行业的市场空间已经被几家大的公司所瓜分，我们怎样才能在与它们的竞争中取胜呢？”最后，经过一番激烈的讨论之后，我们把这项技术授权给了一家拥有该行业制造经验的公司。

换句话说，你不仅要对一项方案进行适当的评估，还要考虑它是否符合企业的实际情况。因为一个好的产品或服务方案可能适用于其他公司，但在你的公司里却行不通。有时，一些好的创意反而会给你的公司带来灾难。

还有一件需要注意的事情，就是不要同时进行太多项目。比如说，在一次公司范围内的战略计划评估会议上，有四个方案脱颖而出。就所需要的准备工作而言，它们都需要5~7年的时间才能发展成熟。许多人可能毫不犹豫地就接受了所有这四项方案。但由于这些方案通常需要较大的投入，而且它们的周期都比较长，所以在执行的过程中，人们的信心也许会逐渐减弱，从而也就会相应地减少投入，结果整个方案的执行周期就会被进一步延长。

在遇到一些类似的方案的时候，你必须说：“看，我们的公司目前还不足以承担这样的方案，所以我们应该挑选出两个最好的，将其付诸实施。我们可以承受相关的成本。就目前的情况来说，我们还不能对其他两个方案做出决策。或许等到我们条件成熟的时候，这两个方案已经过时了，所以我们现在最好把它们授权给其他企业。”在现

实生活中，企业的胃口变得如此之大，以致它们的选择超出了自己的消化能力，并因此而做出了错误的决策——它们同时进行过多的项目，最终落得一无所获。

战略评估能够帮助我们更加明确企业发展的方向。它实际上为企业提供资源分配的基础，决策者在进行资源分配的时候，可以有选择地把更多的资源投入到那些更加富有吸引力的项目当中，而同时减少对不那么诱人的项目的投入。

战略与人员、与运营之间的联结是否清晰

要想真正解决我们前面谈到的问题，你必须将企业的战略制定流程与人员选育和运营实施流程分别联系起来。你和你的公司的其他领导者对这三项流程了解得越多，你们就越能做出符合实际的战略选择。

当运营计划（见第9章）的前几页描述了新的战略方向、所需要的资源以及企业在来年的季度项目时，战略和运营之间的联系就变得非常透明了。

我们在第7章讨论到的汽车制造业供应商所制定的战略就是一个成功的典型，事实上，正是这项战略使该公司由一家收支均衡的商品型企业转变为世界十大工业客户的首选供应商。它现在准备为相关市场

空间的客户提供新的服务，进而使自己的企业前进到新的阶段。在该公司进行战略评估时，它所应当考虑的关于人员和运营之间的结合方面的问题包括：

这家企业的某个部门所制定的战略清晰地列出了它将如何与新的客户群建立关系，以及在新的市场空间中提供合格产品的具体方案。

◆ 如果需要对原有的组织结构进行调整，新的组织结构将需要怎样的销售管理技能？

◆ 企业是否分配了足够的资源来保证企业能够在来年进入新的市场空间？

◆ 企业每个季度的具体工作项目有哪些？这些项目的资金来源如何解决？对于一个企业来说，它每个季度都需要一定的收入来源，这是否会与公司的季度项目相冲突？（高明的领导者总是能够在短期和长期利益之间做出适当的选择。）

或者，假设你正准备进入一个相邻的市场空间？你准备如何叩开那些潜在客户的大门？你准备如何确保自己的产品能满足他们的具体需求？所有这些问题既是一个人员问题，也是一个运营问题，它都会迫使你做出以下的考虑：

◆ 你是否拥有必要的人员来完成这些任务？

◆ 你是否分配了足够的时间来完成必要的工作？

拉里：一份好的战略计划必须能够直接转化为行动计划。这种转化不一定是一次完成的，但它必须包含一定的可操作性。有时你必须经历两个流程，它会使你产生一种身处两家公司的感觉。在对战略计划进行评估的时候，你可能并没有意识到它对运营计划的影响；或者相反，在制定运营计划的时候，你可能无法从战略的角度考虑问题。

在进行运营计划评估的时候，我喜欢首先很快地评估一下战略计划，以确定二者之间的联系是否已经建立。在我看来，运营计划的前三页应该是一份战略计划的总结，而战略计划中那些已经达成共识的部分必须被天衣无缝地转化到运营计划当中。比如说，在一份战略计划当中，我们决定要投资启动一种新产品（以对我们现有的产品进行补充），而且我们对投资的具体金额、预期的结果等都有了明确的指标。因此，在对运营计划进行评估的时候，我们就必须确保运营计划包含了一份足以保证该战略目标实现的研发行动步骤方案。

在制定战略计划的时候，你所预想的前提条件是否符合企业的现实情况？你必须确定自己的组织希望（以及不希望）在哪些领域投资，并在制定战略计划的时候考虑到这些因素——我们称之为“内部指示器”。内部指示器一般包括以下几点：你希望进入的行业，你不希望进入的行业，你希望投资的行业，以及你希望获得收益的行业。

比如，有人向你提出了一份计划，如果该计划实施成功的话，你的公司将实现年15%的收益增长率。提出这份计划的人是一位非常出色的领导者，他工作积极负责，总是能够完成自己的任务。但你或许已经注意到，他的部门所在的市场每年的增长率只有3%。在这种情况下，他怎么可能实现年15%的增长率呢？而且，我们需要为此付出什么代价呢？这是一个增长非常缓慢的市场，你愿意为了扩大在这种市场上所占的份额而投入巨资——用于产品研发、市场营销、并购等吗？或许你应该把钱用在更重要的地方。

或者，假设有人建议你应该接受我前面谈到的四项方案。在这种情况下，我建议你首先参考一下相关信息，然后问，“你准备在这四项方案中投入多少资金，它们会给你带来哪些损失？”如果对方不能提供好的答案，你就应该告诉他，“看，我们目前还没有实力同时进行这四项方案。你先挑选两个，我们会投资，过一段时间之后，我们将视届时的情况再确定应该如何处理另外两个”。我不会等到读完战略计划（它建议我同时启动四项方案）之后，再转向运营计划，然后再说，“哦，天哪，看看，我们无法同时进行四个项目。”他会说，“好吧，我们的战略计划包含了所有这四项方案，你说你喜欢它们，我们就把它放到你的运营计划当中，可现在你又准备把它们剔除。”

当一家企业决定启动一项新战略的时候，它需要在相关人员之间就产品质量问题等展开讨论。在霍尼韦尔，我们决定进入电子封装

（electronic packaging）行业——也就是为电子母板设计和开发芯片，但我们当时并没有那些拥有适当的技术背景和制造知识的人才储备。结果一进入该行业，我们就开始赔钱。但我们并没有掩盖问题，我们举行了一次有效的对话，大家集中讨论了公司目前存在的问题，然后我们决定要克服自己的这一缺陷。但结果证明，我们目前还没有这个能力。但那个提出这项战略的人非常善于说服我们，我们根本无法拒绝他的提议。我们决定背水一战，把这个人和整个组织作为赌注，但股东们对我们的这种做法并不满意。

在我们上面谈到的那些流程当中，你要始终保持对关键问题的关注，而做到这一点的唯一方式就是要经常提出适当的问题：你是否把适当的领导者安排到了适当的工作岗位上？他们之间是否能很好地协作？你是否拥有足够的人才储备？你是否拥有生产、财务和技术方面的资源来执行这项战略？

持续跟进，直至达成目标

战略评估结束之后，你应该给每位领导者写封信，在这封信中，你的主要目的是确认此次讨论所达成的共识，并将其作为战略实施过程中的进程指标。你应该在信中谈到企业增长和新产品开发方面的问题，而且它应该在战略、人员和运营之间建立必要的联系。下面就是我在霍尼韦尔任职的时候曾经写过的一封信：

日期：某年6月22日

收信人：简·史密斯

发信人：拉里·博西迪

主题：X系统战略计划评估

这是一个前景非常美妙的行业，也是一份很棒的计划。以下是一些具体的评论：

●我们必须意识到竞争对手的存在。实际上，我们应该想象一下，自己在哪些方面可能受到攻击。对手们都是一些非常强大的公司，我们决不能大意轻敌。记住，大多数公司失利的原因都在于成本或技术，我们必须准备在这两方面与潜在的对手展开竞争。

●我们应该保护自己目前在欧洲市场上的份额。这一地区拥有非常大的增长潜力，所以我们不能给竞争对手以可乘之机，更不能让其在欧洲市场安营扎寨。

●我们必须明确客户的目标和期望。这是我们制定计划的一个必要前提，而且可以提高我们预测及满足客户需求的能力。

●将我们的品牌授权给其他公司是一个不错的提议，但我们需要仔细斟酌该计划的实施地点及方式问题，以免给我们的企业带来任何不利的

影响。

●我们目前与客户A保持着非常密切的关系，而且与客户B关系的恢复也进行得非常好。B是我们在欧洲南部一个非常重要的客户，我们与该公司的关系曾一度陷入低谷，但目前看来，我们之间的关系正在逐渐恢复。现在，我们需要为客户提供更加一致的服务，尤其是当我们希望客户能提供一个不错的价格时。

●我们显然不能同时启动这份计划中谈到的所有项目。你必须列出一个先后顺序，对于那些暂时无力启动的项目，我们应当试图寻找一些其他的资金渠道（比如说政府项目）。

●轮形表格（wheel portfolio chart）是一种很好的描述我们当前位置的方式，你可以用它来对我们的项目进度进行追踪记录。

●你应该加大产品Y的推广力度。客户D、E和F非常需要提高自己在这一领域的表现，而产品Y正好可以在这方面向他们提供帮助。

●在实施销售后市场战略的时候，我们必须确保自己仍然能够满足客户的需要。那些小型再加工车间的服务水平至少应达到我们现在的水平。

●K组的工作进行得不错，虽然我们还不知道我们是否能长久地维持在这一领域的优势。

●Z部门的工作现在正处于关键时期，我们必须在关注可能出现的竞争对手的同时尽量降低成本。

●我们需要为自己的工厂制定一份详细的计划，在考虑ZZ项目的同时注意我们现有的产品。这是一切工作的基础。

●我们需要一些能够为ZZ项目增加价值的分销伙伴——而不是简单的产品中间商。

●我们必须时刻关注竞争对手的系统能力，并找到适当的合作伙伴来建立自己的系统能力。

●你必须不断敦促我们的“院外议员”使国会领导人相信我们产品的优势，并消除当前的一些错误观念所造成的负面影响。

●我们必须在推出新产品之前就提高自己的制造能力。虽然我们已经做出了一些改进，但我们的备件配送率依然让人无法接受。

●我们需要把六西格玛转化为更高的生产力。最后，我们必须在成本、质量和技术方面与对手展开竞争。我们必须在成本上获得竞争优势。我们应该采取更加积极的制造战略以把成本保持在足够低的水平。

●我们应该注意保持策略的灵活性，应该对市场上可能出现的各种情况做好充分的准备。在这方面，泰国分部做得很好，但我们对中东分公司的情况还不大熟悉。

●在亚洲开展采购和制造加工之前，我们应该充分考虑到汇率的变化可能产生的影响。我们需要确定亚洲汇率的升高所蕴藏的含义。我们还必须确定哪些零件可以在当地进行采购，哪些不能。我们必须确保那些核心供应商能随时满足我们的要求——无论是质量还是数量。如果我们准备把制造基地转移到X地区的话，这一点就尤为重要。

●BBB项目给人留下了非常深刻的印象。它可以大大缩短我们的周期时间，并有效提高我们的工作效率。标准零件库的创意可能为我们提供一个巨大的发展机遇。

●我们必须在专利注册和知识产权保护方面采取更为积极的措施。盯着竞争对手X，看看它们是否侵犯了我们的知识产权。

●CCC方案也是一个很好的提议，但距离实施还有一段距离。竞争对手Y在技术方面并不输于任何人，你应该多向它们征求意见。

●在开发DDD技术的过程中，我们必须使其尽可能地简单化。即使在这种情况下，我们仍然可以获得该技术所带来的大部分价值。

●我们必须使自己的领导团队多元化，这也是迎接全球化挑战的一个必

要条件。

●这是一份好的计划，它需要我们投入大量的精力，对领导团队的素质也有着很高的要求。你需要为自己的增长计划设定适当的优先顺序，并以此获得最高的投资回报。最后，一定要把你的战略思想和项目传达到整个组织的所有成员——最终的成功离不开他们的参与和支持。

在以上这些关于战略和人员的讨论中，我们列出了确定企业发展目标和执行人员的过程中所牵涉的必要步骤。下面我们将关注点转移到一些短期（以四个季度为单位）内的细节性问题，也就是具体的实施环节，它也是维持组织中各个部门相互协调的关键环节。

第9章　运营实施流程：在战略和人员之间建立联系

假设你的老板要求你驱车从芝加哥赶往艾奥瓦州的奥斯卡卢萨——全程共有317英里[1]，他给你列出的预算相当清晰：你在汽油上的开销不得超出16美元，你必须在5小时37分钟内到达，而且你的时速每小时不得超过60英里。但没有人给你一张前往奥斯卡卢萨的地图，你也不能确定在路上是否会遇到暴风雪。

有点滑稽，不是吗？但实际上，这就是许多公司在制定战略计划时所持的心态。领导者们关心的只是结果，比如说收入、现金流和收益等，以及他们可以分配给你的资源，但他们并不关心战略的具体实施过程——只要你能实现预期的结果。而在一家具有执行型文化的企业当中，领导者在制定计划的过程中就会考虑到运营实施流程中可能出现的问题，并制定出一份能够将战略、人员及结果联系在一起的运营计划。

战略制定流程通常只是定义了企业的发展方向，人员选育流程定义的则是战略实施过程中的人员因素，而运营计划则为这些人员开展工作提供了明确的指导方向。它把企业长期的目标分解为一些阶段性的任务，为了完成这些阶段性的任务，领导者就不得不做出许多具体的决策，将其整合到整个组织的运营当中，并根据市场情况的变化及时进行调整。所以在制定运营计划的过程中，所有的数据都必须以现

实为依据，它不仅要以企业去年的表现为参照，从而为企业发展确定新的目标，还要为实现目标制定出具体的工作步骤。

通常情况下，一份运营计划包括了你的企业准备在一年之内完成的项目——它们将保证你的企业能够在收益、销售和现金流等方面达到预期的目标。这样的项目有很多，比如说新产品的研发、市场营销计划、充分利用市场机遇的销售计划、生产计划，以及一份以提高效率为目标的制造计划。运营计划赖以建立的前提条件应该与企业所面临的现实环境联系起来，而且应该在财务人员和那些负责执行的领导人员之间进行充分的讨论。比如说，GDP的增长或降低、利息率的降低和通货膨胀率的变化会给计划的实施情况带来什么影响？如果一家重要的客户突然改变了自己的计划，我们应该对计划进行怎样的调整？运营计划应该具体指出企业的不同部门之间如何协调配合，如何在不同的方案之间进行取舍，并根据客观情况的变化对企业发展战略进行适时的调整。

正如我们一再强调的那样，企业的领导者必须深入参与到三个核心流程当中，并对整个行业有着深刻的了解。在运营计划当中，领导者的主要任务应当是监督计划的实施工作。具体来说，他应该负责设定目标，将运营实施流程中的细节与人员选育流程及战略制定流程结合起来，并领导大家进行战略评估。他必须在面临很多不确定性的时候果断地做出判断和取舍，能够引导积极公开的对话以得出真相，还

必须对下属进行适时的指导。同时，对他来说，这也是一个不断学习的过程，在这个过程中，他将对企业员工、他们的执行能力以及战略实施过程中可能遇到的问题产生更加深入的了解。

实际上，需要亲自参与三大核心流程的不仅是企业的领导者，所有负责执行工作的人都必须参与到这些流程当中。

拉里：一份运营计划的主要内容不应当是繁杂的统计数据，它应该体现一种责任，应该是一条将整个企业的人员选育、战略制定和运营实施实施流程连接起来的线，而且它通常的表现形式是分配目标和预定计划。

运营计划应当为企业的所有成员共享，因为参与到计划中的人越多——无论是应急计划还是企业为来年制定的计划，了解企业目标的人也就越多，你取得成功的概率也就越大。

这种运营实施流程与一般的预算斗争（budget struggle）之间有着天壤之别。大多数公司里的预算或运营实施流程通常存在三大缺点：首先，在进行这种流程的过程中，人们没有针对计划的前提条件进行公开讨论；其次，预算围绕的中心是公司高级管理层所希望得到的结果，但它通常并没有讨论或确定实现结果所需要的具体执行方案；最后，在进行这种流程的过程中，领导者没有机会来对员工进行

指导，无法帮助他们从全局的角度来看待整个公司，从而也就无法在公司内部建立一种善于协作的社会结构。

这些运营计划通常是建立在一个事先已经准备好的预算方案上的，但真正理想的方式应该是反向的：具体的预算应该根据企业的运营计划来确定，而不是反之。

一般来说，预算只是一种数字练习（在练习过程中，人们通常会花几个月的时间来思考如何保护自己的利益，而对企业所面临的关键问题却没有给予足够的关注），它们与现实的执行并没有太大关系。在这种练习的过程中，人们制定的财务目标通常只是笼统地“超过上一年水平”，达到管理层认为证券分析师会满意的标准。人们根本没有考虑应该采取哪些具体的措施来实现这些目标。在这种情况下，没有人会竭尽全力，他们提出的目标往往低于自己的能力范围。然后他们会与老板谈条件，可能老板最终还必须做出让步。或许老板会说：“不，这些是我们的目标，而你们的任务则是实现这些目标。”没有人知道应该怎样实现这些目标，但它们还是成为了公司下一个财政年度前进的方向。

这种流程会攫取整个公司的能量，而全部的流程过程也演变为一场毫无意义的游戏，而最终制定的僵硬的财务预算结果也会使公司失去很多宝贵的机遇。比如说，在第二季度的时候，你提出了一个计划，如果实施成功的话，在年底的时候，你公司的市场份额将上升两

个百分点。为了完成这项计划，你需要进行一笔必要的投资，成功的概率是如此之大，它甚至可以使你的公司成为市场的主宰者，而且回收所有的成本也只需要一年的时间。你把这份计划呈递给你的老板，并静静地坐着，看着他读。最后，他可能会告诉你："这是一份不错的计划，鲍勃，但我们在当初制定预算的时候并没有考虑到这一点。"

这种预算方式有时会迫使人们做出错误的决策，尤其是当他们决定不惜一切代价实现目标的时候。比如说，一种普遍的做法就是在每一季度即将结束的时候将所有的库存推入销售渠道，其目的就是为了得到一个让自己满意的数字。但公司可能要在下个季度为他的这种做法付出惨重的代价，因为经理们将被迫提供很高的折扣，或者是降低生产，从而给公司的生产效率造成很大的损害。

拉姆：在制定预算或运营计划的时候，大多数公司使用的系统都是由会计人员设计的。领导者们只是提出一些极富鼓动性的口号：我们将在今后五年内，以年15%的速度实现收益增长。每个人都认为这是一个伟大的目标。领导者相信，半数的增长将来自企业内部的发展，而另外一半将来自大规模的并购行为。这些目标充分显示了领导者们是多么的富有远见。CFO们相信，企业的边际收益将会大大增加，债务额将会降低，而股票的价格也将达到目前的四倍。但如果你问这些领导者准备采取哪些具体的措施，以及实现这些目标的前提是什么的时

候，他们就会哑口无言，“我们会努力的，”他们解释道。然后每个业务部门都会根据领导者的希望来制定各自的目标，彼此之间根本不会进行任何的沟通，也不会去考虑计划的可行性。

这种预算流程使得计划失去了本来的意义。在开始准备预算和获得最终批准之间（最多可长达四个月），环境或许已经发生了很大的变化，但预算所建立的前提并没有跟着变化，这就会大大降低组织对环境的适应能力，也不利于组织的各个环节之间相互协调。

我认识的一位CEO最近就遇到了这样的问题。他的公司拥有五个部门，该公司的股票价格在过去的五年里一直保持平稳状态——既没有升高，也没有下降。公司目前的这位CEO是两年前从其他公司聘请过来的，到任以后，他便致力于提高公司的生产力，但始终不能达到令人满意的水平。如果不是它的表现在不断改进，市盈率也在不断上升的话，该公司根本不可能完成许多大的并购。

为了改变这种状况，这位CEO推出了一份未来五年计划来提高士气。同时，为了使该计划更为丰满，他召集了公司100名高级管理人员举行了一次为期两天的会议，广泛征求大家的意见。会上，他要求公司所有业务部门献计献策，无论是为客户创造新的价值、开辟新的销售渠道还是争取新的客户，其目的只有一个：促进公司发展。通过这种方式，他希望能够改变整个公司的价值观念、行为方式、人员选育流程和资源分配规则。通过让各个业务部门在同样的渠道中进行销

售，他对整个公司进行了水平整合。为了实现这些目标，他还制定了一份以季度为单位的运营计划。

如何三天内制定一份预算报告

对于大多数大型企业来说，制定一份预算报告大约需要数周甚至数月的时间，这是非常没有必要的，而且是一种时间上的巨大浪费。你或许已经意识到，自己完全可以（而且有必要）加快这一流程。但你相信自己能在三天时间内准备好一份预算计划吗？就我们了解的情况而言，有些公司就是这样做的。

首先，你要召集相关的部门领导，大家坐在一起，进行一次积极公开的对话，对整个公司的情况进行一番了解——包括各部门之间的关系。我们把这种方式称之为同步性原则。

几乎所有的预算报告或运营计划都是按照一定的时间顺序，以从上到下或从下到上的方式进行：目标和前提性的假设属于上层，而各部门的实际情况则属于比较细节性的下层问题。问题是，这种制定预算的方式使公司无法发挥出同步对话的力量，而恰恰是同步对话能够使相关人员相互了解，进而实现整个公司的协调。

这种对话通常是在为期三天的讨论会上进行的，参加会议的包括各主要部门的领导、他们的直接下属、部门执行人员和职能部门的工

作人员。在参加会议之前，他们都对企业所处的外部环境、竞争对手的情况以及公司的财务和其他目标有了一定的了解。

会议通常只集中在少数几个问题上，但在大多数情况下，这少数几个问题的解决将对公司80%的业务产生影响。比如说，产品结构问题、运营边际成本、营销开支、制造成本、工程和研发开支等。领导者首先要求每个部门针对公司预算情况拿出自己的行动计划，然后就该部门计划的前提条件，以及该行动计划将对其他部门产生的影响等问题进行提问。比如，如果某位经理准备通过降低价格的方式来提高产品销量的话，生产部门发出一个信号：增加的成本将会是多少？工人们是否需要加班？其他部门也会提出类似的问题。

在每个人都提出了自己的意见之后，小组休会一小时，每个经理都和自己的团队讨论自己的情况。比如，制造部门团队会考虑：如果产量增加的话，单位产品的成本能够下降多少？还有多少降价空间？同时他们也会考虑其他选择：是否可以实行三班倒的制度？或者干脆把一些生产任务外包给其他公司？到哪里去采购更多的零件？

当小组会议重新开始的时候，他们将把所有的信息都输入一个统一的计算机电子表格程序当中。通过这种方式，他们很快就能对整个公司的情况产生一种全局性的认识。在制定预算的过程中，他们随时可以对某项建议的可行性及其对公司其他部门所产生的影响做出判断。然后他们会再次对所有的提议进行修改。通常情况下，经过四轮

之后，这种讨论和修改便可以得出最终的结果——他们将制定出基本的预算方案和运营计划，剩下的工作将留待他们回到办公室以后去完成。

当然，如果你不能引导一场积极开放的对话，或者是无法以令人信服的方式说服人们在不同的方案之中进行选择，或者你对自己本身的能力缺乏自信的话，我们上面谈到的这种方法可能就不适合你。但如果你具备这些条件，根据这种流程制定出来的预算将使你充满自信，并能够随着外部环境的变化不断对自己的方案进行调整。每个人都理解自己在整个组织中所扮演的角色。你会发现人们能够以更快的方式对环境做出反应，并更加积极地提出新的想法，因为他们知道当前的预算计划是可以随时调整的。

同时，这一过程本身也是一种有力的建立团队的练习。

[1] 1英里=1.610公里。

各项业务同步协调至关重要

同步协调对于执行过程和组织激励都是非常重要的。同步协调意味着组织中所有在不停变动的环节对外部环境都有着相同的假设，并对各自的行动方案有着无言的默契——左手知道右手在干些什么。同步协调还意味着将各个相互依赖的环节的目标协调起来，并将它们与整个组织的目标之间建立联系。当环境发生变化的时候，同步协调就会对各个环节的工作进行协调，并对资源进行重新分配。

比如，有这么一家汽车制造公司，它共有10个品牌，各种产品型号和颜色之间的组合大约有300万种，在全球各地拥有的工厂超过100家，有着成百上千家供应商、成千上万家交易商，以及6家广告代理。所有这些环节每天都会做出很多决策，都处于一种不断变化的状态之中。当利息率开始下降的时候，并非所有的环节都会发生相同的变化，并非所有的品牌都需要同样地扩大生产，也并非所有的交易商都会销售同样多的汽车。所以它们之间必须进行协调，只有这样才能最大限度地利用不同地理区域、不同交易商的优势。

而在一家大型公司里，这是一个非常复杂的任务。比如说，当有人决定推出一项新产品的时候，他们通常需要六个月的时间来进行组织工作。广告、促销、存货和物流（常常被外包）等各方面需要协调一致。如果外部环境中有些因素发生了变化，各个环节之间的关系也

会随之发生变化。比如说，一旦需求下降，广告、促销、生产规划和库存水平等环节也必须同时进行相应的调整。但如何调整呢？哪些环节将变得更为重要，哪些环节的重要性将大大降低？在那些已经建立了执行文化的公司（比如说沃尔玛、通用电气、戴尔计算机和高露洁等公司）里，运营系统会更加灵活地对这些方面进行更为及时的协调。

“9·11”事件给整个底特律带来了严重的影响，人们对汽车的需求量大大降低。但有意思的是，这种影响几天之内就消失了。唐·扎里拉，通用汽车公司负责北美业务的副总裁，意识到公司的财务即将受到重大的影响，并据此对需求预测进行了相应的调整。现在是最佳时机。11月份的时候，美联储继续降低利率，达到了40年来的最低点。消费者们手中开始掌握大量的现金，对汽车的需求量也从1 600万辆飙升到2 100万辆。

在这种情况下，通用汽车需要制定一个新的运营计划，对资源进行重新分配，并以此对公司各个环节进行协调。在这个过程中，决策者必须考虑以下几个问题：公司需要生产多少辆什么样的汽车？在哪些工厂里进行生产？哪些地区需要什么样的产品结构？公司应该投入多少资金用于广告，在哪里，对哪些产品进行宣传？如果生产和广告部门之间没有协调一致，所产生的后果将是非常严重的，因为这将意味着公司在销售量下降的情况下同时抬高了自己的生产成本。

但这也给通用汽车带来了巨大的机遇。在其他汽车制造商之间开始进行快速联合的同时，通用汽车公司凭借其快速反应能力在市场上重新占领了巨大的份额。该公司之所以会对这次机遇充满信心，是因为他们相信，公司当前所采取的并非临时性的应急措施，而是要抓住机遇，一举扭转自己30年来所遇到的市场份额下滑的局面。很快地，成本的削减大大提高了公司的生产力水平。公司副主席鲍勃·路兹是一位著名的汽车专家，他马上对公司当年的广告和来年的汽车生产做出了决策。因为通用汽车公司坚信，当前的市场形势和员工士气状态将足以保证自己的成功。

合理的假设：设定基于现实的、可实现的目标

在制定预算的时候要以现实为依据，只有通过这种方式，一份运营计划才会触及执行过程中的关键问题。资本市场到底需要什么，你对当前的商业环境所做出的假设是怎样的？如果一切顺利的话，你将准备如何最大限度地利用当前的机遇？如果出现意外的话，你又将采取怎样的行动来避免可能出现的后果？

你的企业领导对这些情况的理解程度如何，他们在利用这些变化的过程中表现出了怎样的想象力？他们在积极开放的对话的过程中表现如何？在针对环境变化及时采取行动的问题上，他们表现出了多大的灵活度？

对前提的讨论始终是运营方案评估过程中最关键的部分——不仅是对那些与企业环境紧密相关的大环境，还包括对那些非常具体的小环境的假设，但这也是一般的预算评估过程中最容易被忽视的环节。如果不了解这些预算方案背后的假设前提，你将无法为自己的企业确立符合实际的目标。

在对预算和运营计划进行讨论的过程中，各部门之间会不可避免地出现很多利益上的冲突。在对假设前提进行讨论的时候，人们总是倾向于从自己部门的角度观察问题。比如，生产部门的人员更愿意把成本降到最低，因为这样就可以使他们在现有的生产力水平条件下生

产出更多的产品。销售部门的领导也愿意拥有更多的产品，因为这样他们就可以在货架上摆放更多，从而卖出产品的机会也就更大。在这种情况下，他们就更容易对那些不符合自己意愿的前提条件提出质疑。

另一方面，财务部门的工作人员会说："等一下，照目前的经济形势看来，你的提议是没有道理的，因为这样只会大大增加我们的库存水平，并进一步影响到我们的现金流量，然后我们就不得不对自己的产品进行打折，并且投入大量的促销经费。这是一种巨大的浪费。"

在一般的预算评估会议上，大家都会根据自己的假设进行推理，并最终在各部门之间达成妥协。但从一位领导者的角度来说，你的真正目的是让大家公开所有的前提假设，要求每个人都在座，并由领导者提出一些比较尖锐的问题，然后大家一起对这些前提条件的真实性进行论证——取证的对象可以是客户，也可以是供应商或其他来源。在得到这些信息之后，领导小组就可以根据现实情况进行权衡，这也正是运营计划评估的真正意义所在。

针对前提假设进行讨论以及小组中的权衡取舍是社会软件的一个重要组成部分，它可以提高所有相关人员的组织领导能力。在大家逐渐了解公司所面临的内部和外部环境的过程中，他们协调执行的能力

也得到了磨炼和提高。而且在这个过程中，他们也公开做出了许多承诺。

拉里：在进行实际的财务数据分析之前，你应该考虑到前提的正确性。作为一名领导，你必须确保人们已经对计划中的所有环节有了详细的了解。你需要确认那些可能给你带来麻烦的前提条件，因为其他人可能发现不了。当你发现一份计划中包含漏洞的时候，你不能袖手旁观，坐在那里等着问题出现，然后说："我早知道你会出问题。"相反，你应该竭尽所能帮助他们。

比如，如果我看到一位下属在计划中认为自己的部门会在第四季度实现重大的销售突破，我就会问他："为什么？是什么使你相信第四季度会出现这种情况？我不希望看到你为自己设立一些不大符合实际的目标。不错，你应该更有抱负，但前提是你的计划应该是可以实现的。"

你需要一系列假设——有些是负面的，有些是正面的。比如，假设工会准备和你就劳工问题进行谈判，如果他们的表现相当恶劣，你就应该及早准备库存，以防工人罢工。或者，如果你的研究经费比预想的少了500万美元，在这种情况下，你会采取什么措施？你准备从哪里搞到这500万美元？或者，如果你的销售量增加了一倍，你准备怎么办？你将如何与生产部门进行协调？如果由于估计不准确，在生产过程中，你的零件得不到及时补充怎么办？

当然，对于这些问题的讨论也不宜过早进行，但你的确应该尽早制定出一份运营计划。许多人容易犯的一个错误就是，他们常常过早地把数字拼凑到一起。我希望自己的下属能够尽早地开始考虑问题，但不希望他们过早考虑详细的数据。先想想，公司的销售情况和每个部门的收益情况将会是怎样的（因为这往往是制定数据目标的前提和基础），但一定要记住，确立具体的数据目标将是很久以后的事情。在对所有这些环节考虑完成之前，你在大脑中构想的方案不应当过于详细。事实上，如果在8月份开始考虑一项计划的话，最终的计划通常是在11月份才完成。

我们在这里讨论的前提假设可以包含很多内容——实际上，任何可能对你的企业构成影响的因素都需要一定的前提条件。

首先，也是最重要的：我们的客户对象是谁？他的购买习惯是怎样的？客户对我们的产品需求期是多长？当前的竞争形势如何？我们向客户提供的价值有多大程度的可替代性？

如果你的公司是一家工业公司，你就需要考虑这样一些问题：我们客户的客户是哪些人？或者，我们客户的客户的客户是哪些人？因为是他们真正影响了你的直接客户对你的产品的需求量。许多人只是把目光集中在了自己的直接客户身上，而忽视了对终端客户的关注，这其实是一种非常短视的做法。

拉姆：电信泡沫破灭之后，思科系统公司就没能及时转型。当该公司最终完成了调整之后，它的大多数供应商都由于库存过多而陷入困境，但奥尔良地区的一家小型供应商却避免了这场灾难。早在思科系统公司宣布削减原料需求之前，该公司CEO就要求自己的董事会成员了解思科系统的客户情况（如Verizon、美国电话电报公司和英国电信）。他还观察了这些公司的最大客户如通用汽车和美国运通的情况。在收集了所有相关信息之后，他认为思科系统的乐观是盲目的。由此，他做出决定，提前关闭自己的一家工厂，并以此保持了产品的流动性。

你的竞争对手会对你的行动做出怎样的反应？他们是否会改变自己的定价策略？你对他们即将推出的新产品了解多少？他们当中是否有人会突然发起一轮产品攻势，并以此侵占你原有的市场空间？

你的供应商呢？他们是否能够及时（在价格适当的情况下）向你提供所有必需的原料？如果他们在其他国家的话，汇率的变化将对你的成本产生怎样的影响？

你的分销渠道呢？他们的销售和运输能力如何？他们的财务状况是否健康？你是否已经拥有了最优秀的分销渠道，或者正在寻找更加优秀的销售渠道——比如说通过互联网？如果你的竞争对手和你争夺分销渠道的话，你会采取什么应对措施？

经济形势如何？你的市场空间将发生怎样的变化？你所服务的地区的经济形势如何？

“9·11”事件之后，世界各地的公司都纷纷开始重新制定预算和战略计划。霍尼韦尔的高层管理人员开始对自己的运营计划进行修改（拉里下面将谈到这一点）。其中有些措施是非常简单的，但有一些方法也是传统的非执行型公司在制定预算和规划流程的过程中所不曾使用到的。

拉里：我们当时正在制定2002年的运营计划草案，而且已经对一些前提假设进行了讨论。根据当时的情况，在“9·11”事件还没有发生的时候，我们就已经预料到航空工业将出现疲软的局面，所以我们准备通过裁员的方式来降低成本。

“9·11”事件之后，航空公司突然陷入危机，仅第四季度的损失就高达40亿美元。由于当时大批乘客纷纷要求退还票款，所以人们甚至开始怀疑航空工业会陷入全面破产的境地。另一方面，政府也开始提供一些补助性措施，但当时我们并不知道具体的金额会有多少。与此同时，航空公司宣称自己2002年的客运量大约只能达到原计划的80%，零件供应行业（也是航空工业中利润最为丰厚的行业）突然停业，因为航空业已经开始停止订货。

当时摆在我们面前的问题是，如何对2001年第四季度和2002年的情况做出符合实际的评估。为此，我们收集了大量信息，打了很多电话，并最终得出结论，我们的销售额损失大约为12亿美元——其中大部分都是在配件市场。国防部方面的订单最早也要到2002年下半年才能恢复，因为在军队当中，做出采购的决定和实际的采购行为之间总是会有一定的时间差距。

我们认为商用航空领域会在来年早些时候有一个大的飞跃，因为届时它们的飞行领域限制将被大大放宽。随着商用喷气式飞机的使用正在变得越来越不方便，我们相信将有越来越多的人选择购买自己的飞机或者是通过分段使用的方式和别人一起购买喷气式飞机，所以我们就减小了商用和航空市场配件部门的削减幅度。

在对所有这些因素综合考虑了之后，我们估计自己的收益下降幅度大约为5亿美元。然后我们讨论如何将公司的运营成本减少5亿美元。鉴于目前的商业环境，希望实现更多的增长显然是不切实际的，所以我们把收益目标定为2000年的水平。

针对当前销售额下降的形势，我要求相关部门人员拿出一份详细的计划来降低公司运营成本。一旦大家就此项计划达成共识，我们就将其均摊到四个季度当中。当时有许多人都认为，由于“9·11”事件的影响，公司在2001年第四季度、2002年第一季度和第二季度前半期的赢利情况都会受到影响，第二季度后半期的时候，情况可能发生较

大变化，因为经济恢复水平在此时可能会呈现出加速度的趋势，但我们并没有把这个因素考虑在计划当中。毕竟，在制定计划的时候，我们还是应该从最坏的情况打算。

与此同时，航空公司开始要求延期付款，而我们又必须对它们的要求做出反应。所以我们要求我们的供应商也能够延长我们的支付期限——通常情况下，我们不会轻易借贷。

经济的疲软会给大多数公司带来不利的影响，对于我们来说，情况也是如此。销售情况会怎样呢？我们的边际损失将会怎样？有些部门有自己的利润增长目标，那么他们实现这些目标的代价是怎样的呢？如果想在当前这种经济形势下对销售人员做出较大激励的话，我们应该采取什么措施呢？怎样提高公司目前的生产力水平呢？数字化程序是否能够在提高生产力水平方面达到预期的效果？

另一方面，虽然经济形势不景气，但公司有一些领域还是相当有希望的。我将在下面比较详细地讨论一个例子。这是一种汽车产品，它在全球都有着很大的增长潜力。

在对该种汽车产品的经济前景进行分析的时候，我们主要关注了四个领域。首先，我们关注了当前的立法形势，因为不同的市场对排放量控制有着不同的要求，所以我们要考虑这样一个问题：哪些地区的立法会对汽车排放量提出更高的要求？第二，我们关注了宏观经济

环境或世界范围内的GDP增长情况。第三，我们关注了不同地理区域的汽车工业发展的潜在环境。

第四，我们对世界主要的汽车市场（欧洲、美国和亚洲）进行了具体的分析，因为不同的市场通常会有不同的产品需求。我们的产品还会影响燃油效率，所以我们对主要市场的不同国家在这方面的要求也进行了了解。在分析的过程中，虽然我不会对这些假设进行详细的了解，但我还是会对所有这些情况进行一番综合考虑，并最终对该产品的市场潜力得出一个比较符合实际的评估。

比如，高速的经济发展速度、日趋严格的排放量控制标准，再加上对小型机动车辆需求的不断增加，这一切都使得中国成为一个具有高度增长潜力的市场。欧洲市场有着良好的经济基础，但我们所处的市场空间却一直处于平稳状态。

虽然我们已经在北美占有了14%的市场份额，但该市场还是存在着巨大的潜力，如果能够引入新技术的话，这一市场的增长潜力还是十分诱人的。

我们还对商用机动车辆客户的合并潮流进行了深入的分析。我们对2001年这些客户带给我们的收入情况进行了估计，并对那些能够影响它们的主要情况进行了估计。根据我们的估计，在未来一段时间内，将有两家主要的竞争对手和我们同时竞争一家主要客户。我们还

对公司产品的增长潜力、产品项目启动情况以及整个客户基础对我们产品的兴趣变化进行了分析。

制定运营实施计划

一旦确定了前提条件的可信度之后，我们的下一步工作就是制定运营实施计划。这项工作共分三步，第一步就是确定目标。第二步是制定行动计划，其中包括在短期任务和长期目标之间把握好平衡。我们还要确定出那些人们能够制定出应急方案的领域。第三步我们将和所有的与会人员一起就会议讨论结果达成共识，并建立详细的跟进措施以确保每个人都能完成自己的任务。

在制定运营实施计划的时候，第一步就是要确立各方面的目标：收入、现金流、生产力水平、市场份额等（见表9-1）。对于不同的企业部门来说，这些目标的具体内容可能千差万别，但真正重要的是，他们必须用一页纸的篇幅按照由外到内、由上到下的顺序总结出自己的主要措施。所谓“由外到内”是指，这些数字必须反映公司所面临的经济和竞争环境，它们所传达的信息必须使投资者相信：购买这家公司的股票是值得的。所谓“从上到下”是指，在确定目标的时候应该采取先整体后局部的顺序——也就是说，首先要考虑整个企业的情况，然后再把任务具体到各个环节。在实际的运营实施过程中，有很多企业采取的都是相反的顺序，它们先让各个部门分别制定出自己的计划，然后再简单地把这些计划拼凑到一起，这就造成了大量的无用劳动，因为在各部门进行协商的过程中，原先拟订的许多数字都必须重新修正。

表9-1 财务总结

	2002年	2003年	2004年
收入			
SG&A（销售的百分比）①			
RD&E（销售的百分比）②			
运营边际利润（收入）			
现金流			
生产力水平			
资本支出			
ROI（投资回报率）			
小时工资标准			

① SG&A: Selling, General and Administrative expenses，销售成本、综合开销及行政费用，属于企业一般管理费用。——编者注

② RD&E: Research, Development and Extension。研发与拓展费用。——编者注

注：这张一页纸的财务总结应该包括一些运营评估报告中没有包含的信息：生产力水平、员工调查、来年将会显示出的今年的投资额。

通常情况下，公司的财务目标是每股收益，而每股收益又和公司的收入目标（也是公司的行动计划建立的基础）有着非常直接的联系。有些人喜欢随意在去年的数字上增加几个百分点，而丝毫没有和实际的操作人员讨论可行性。这些人实际上是犯了很大的错误，因为不经过积极公开的讨论，他们就不可能真正了解很多非常重要的因素——定价策略、客户结构、产品和销售渠道结构、广告和促销、产品和服务质量及数量、经济形势预测、竞争形势以及竞争对手可能做出的反应，等等。

更为重要的是，讨论的话题还将包括毛利的问题。太多的领导者在谋求增加收入的同时没有注意到提高或保护自己公司的毛利，而毛利实际上正是公司所有开支的基础。所有的东西都来自毛利，如果不能在增加收入的同时增加毛利的话，你就将不得不降低成本。

拉姆：一家市值100亿美元的公司一度是其所在行业中的顶级巨头，但早在“9·11”事件和来自亚洲的竞争对手进入其市场空间之前，它就已经表现出了衰退的迹象。根据公司财务人员的预测，公司2002年的收入将下降10亿美元，CEO据此制定了公司的运营实施计划。但在这个过程中，他忽略了毛利润。看了他的计划书以后，一位好友向他指出公司的毛利下降的幅度甚至还要大于收入的下降幅度：由于整个行业都面临着一种价格压力，公司的毛利率将由原来的25个百分点下降到20个百分点。这位朋友建议他重新修改自己的计划：充分考虑到成本生产力改进措施可能带来的影响，将总部的工作人员数量削减为原来的一半，并把管理团队削减一层。他接受了这些建议，并于一周之内对原来的计划进行了相应的调整。

运营实施计划包括了来年所有的主要项目——营销和销售、生产、职能部门运营、资本开销等。在一家从事跨行业经营的大公司里，这些计划都是各业务部门为实现自己的目标而采取的相应措施。下面我们将谈到霍尼韦尔对“9·11”事件的应对措施，在这个过程中，我们将看到该公司是如何对一个具体的汽车产品的生产进行调整的。

拉里：在该产品业务部门经理准备的计划当中，我们看到南美和亚洲市场的增长率将达到10个百分点以上。然后该计划对每个地区的收入和运营毛利情况，以及实现这一目标所需要的条件进行了预期。

比如说，在亚洲市场，我们充分考虑到了客户日益增强的环保意识。我们还打算在中国启动一个新的项目以培养更多新客户，并在全球范围内（以中国为低成本的供应基地）推动高科技产品的销售。

我们还准备在独立配件市场——其主要成员是那些提供替换设备的制造商——采取行动，因为我们的分析表明，这将是一个利润非常可观的行业空间，而且有着非常巨大的增长潜力。在启动新项目之前，我们会主要考虑以下几个问题：

◆ 保证物流供应水平，并提高产品供货的准时性。

◆ 每周进行一次业绩评估，进行战术行动规划。

◆ 调整客户订货与我方交货之间的时间间隔，以配合客户和分销商的库存战略。

我们还通过详细分析客户和产品的结构来判断公司的收入水平。在确立每个部门的收入目标和营业毛利的过程中，我们还进一步确定了哪些因素将增加（或减少）市场对我们产品的需求量。与此同时，我们还详细研究了公司产品在今后一段时期内价格上的可能变化。结果表明，由于竞争环境和其客户行业的健康程度的差异，不同市场空间和地理区域的不同部门对这些问题所给出的答案也不尽相同。

影响公司收入水平的还有其他因素。比如说，在确定霍尼韦尔2001年度某部门收入目标的时候，我们就考虑到了该部门所遇到的新的竞争对手以及它所在行业中新近发生的一次兼并。最终我们得出了这样的结论：该部门所带来的收入增长会被公司另外一个部门所遇到的平缓需求（尤其是在北美市场）所抵消。但从总的市场环境来看，我们也可能实现较大的增长。另外，汇率变动和价格方面的变化也会对最终的数据产生一定影响。

在确定运营毛利目标的时候，我们关注了一些主要的提议，比如说提供新的产品，因为这样我们就可以提高价格，并因此而增加毛利润。

权衡取舍的艺术

在把战略转化为具体行动的过程中，运营实施计划经常会遇到我们在第7章和第8章谈到的权衡取舍问题。有些战略很有可能会带来很高的利润，但这些战略往往需要你在当前的运营实施计划中追加很多投资。在这种情况下，企业的领导人就必须学会做出必要的权衡取舍。

企业将在哪些领域（技术、产品、客户服务或某些地理区域）进行投资？对这个问题的回答与企业中的战略对话直接相关。在实际运营实施过程中，领导者要确保战略方向具体而明晰，而且相关人员应该保证通过资源（这些资源的来源必须明确）分配的方式将这些战略转化为具体的行动。它还要保证每个人都能够承担起自己的职责，并通过评估会议的方式对大家完成任务的进度进行监督。

如果你的企业必须降低成本，经理不能单方面地削减这笔投资，因为这个决策必须在由CEO主持的会议上做出——因为CEO在企业中所扮演的通常是联系各个运营环节的重要角色。你会为哪些产品生产提供资金？或者你是否能够在寻找资源方面表现出更大的创造性，从而为企业的未来奠定基础？或许你会在自己的产品结构中添加一些利润值更高的产品，或者你可以通过其他方式来激励销售人员，从而最终增加出售的产品量。或者你打算今年关闭一家工厂，将生产基地转移

到成本相对低廉的国家。你是否应该推迟一年采取行动，以免除一些短期成本？在一家消费品公司里，你是否可以冒险投资增加广告量，因为这样或许能够最终提高你的产品所占的市场份额？如果是这样的话，你准备进行更多的广告投放，还是更多使用打折的方式？

对话还将集中在主管的素质方面。当然，这也需要CEO的参与——他是企业人员选育流程的联结点。

源源不绝的资源是企业提高生产力水平的一个重要因素。一些像通用电气、爱默生电气和高露洁这样的公司15年（或者更多）来的每股收益一直处于增长状态，其中一个重要原因就在于这些公司每年都能保证一定的生产力提高水平。有一年，霍尼韦尔的一个资产为10亿美元的部门通过削减日常运营和管理开支的方式节省了3 000万美元，然后该部门利用这笔资金，再加上它通过改进产品结构所获得的700万美元，投资开发了一些新产品。一段时间之后，这种对生产力水平的关注就为公司带来了巨大的竞争优势。

有些权衡取舍必须在公司内部不同的业务部门之间做出，而且这些也不都是简单的选择问题。你必须理解所有可能对每个部门的价值构成影响的因素。比如说，如果经济形势开始下滑的话，你准备更多地削减哪些部门的成本？虽然有时这些问题的答案可能非常简单——如果一个部门能够给公司带来更高利润的话，这个部门的成本就不应当被过多削减，但这些答案很可能是错误的。如果资本市场更加看重

某个市盈率较低的行业，你就不应该过多地削减这一行业部门的开支。

运营实施流程产生的主要成果

运营实施流程的成果之一就是它能够明确具体地定义出一个组织希望实现而且能够实现的目标，因为这些目标是建立在最符合实际的前提的基础之上的，而且该组织的管理层已经对实现这些目标的方式进行了详细的讨论。

图9-1和图9-2表明了我们所讨论的商业部门的运营实施流程结果。它们明确而清晰，清楚地表明了该部门今后12个月内收入和运营收入的变动情况以及变动的比例。（类似地，在第6章所讨论的元件销售解决方案战略变换当中，会计部门经理和工程部门的工作人员在确立各自目标的时候也要相互依赖。）

除了明确清晰的目标之外，运营实施流程本身也是一个硕果累累的学习过程。参与评估工作的领导者会思考和讨论企业所有环节的工作。他们能够更好地把工作作为一个整体来看待，能够清楚地看到每一个环节在其中发挥的作用。而且在这个过程中，他们将学会如何随着环境的变化来调整资源的分配。

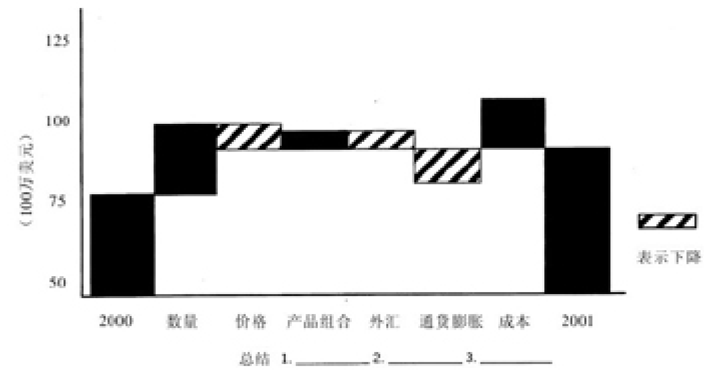


图 9-1 运营收入桥

运营实施计划评估是一个绝佳的指导时机。一份运营实施计划可能卷帙浩繁，哪些部分才是最重要的呢？它们之间的关系如何？对这些问题的回答并没有一个明确的程式，而且在我们看来，这种程式永远都不会出现。在与领导者一起讨论这些问题的过程中，人们得到了一个很好的练习权衡能力的机会，学会了如何在短期利益和长期利益之间把握好平衡。

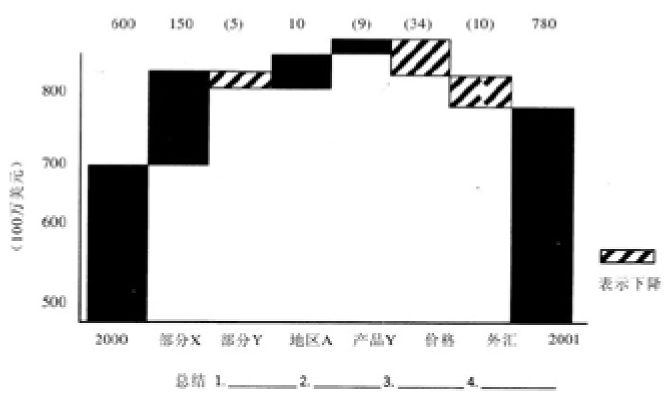


图 9-2 2001年收入桥

在这种社会环境下，人们还学会了如何提出一些一针见血的问题，而领导者也可以在这个过程中更好地练习自己鼓励下属表达自己

观点的能力。将所有的对话综合成一个整体，这个过程本身就是一个在公司不同部门之间建立联系的过程。不同部门的领导者可以在自己的部门中进行这种对话，从而提高整个公司的士气和工作能力——这就是一个组织的沟通氛围。

最后，运营实施流程还可以帮助你的团队建立自信。团队的每一个成员都相信自己能够完成任务，而且他们相信自己能够随着环境的变化不断调整自己的战略。事实上，他们在对话的过程中已经讨论了所有可能出现的情况。

评估会议后的持续跟进和随机应变

好的评估会议的一个重要标志就是它总是有一份详细的跟进计划。如果没有这份计划的话，与会人员很可能在会议结束之后就把会议内容抛之脑后，大家在会上所做的承诺也就成了永远无法兑现的空话。所以领导者必须确保每个人在离开会议的时候都明确了自己的责任，而且能够在今后的工作中兑现自己的承诺。

持续跟进的一个重要手段就是向每个与会人员发送一份备忘录，列出大家在会议上达成的所有细节性信息。下面的文件就是这种备忘录的样本，它是拉里在1999年的一次运营实施计划评估会议之后发送给联信公司各部门人员的。按照当时的情况，公司的销售部门一直都表现不错，而且正在向着更好的方向发展，所以当时的主要问题就集中在了如何提高毛利润上面。

1999年11月25日

收件人：X小组领导

发信人：拉里·博西迪

感谢你们对1998年年度运营计划（annual operating plan, AOP）所做的评估和总结。下面是我们在这次会议上所达成的一些结论。

●1999年的经济形势将面临着更多的不确定性，所以你部门在制定计划的时候一定要具有很大的灵活性。

●由于经济形势非常不稳定，所以我们需要在生产力水平方面实现更大的改进，从而确保实现来年目标。

●拿出一些切实的方案来降低你的成本结构。我希望知道你们具体会采取哪些措施、需要多少成本，以及你们的这些措施将对1999年AOP的财务数据产生哪些影响。

●质量问题一直都是一个让人头疼的问题。一定要常抓不懈。一定要注意处理与客户X的关系。一定要采取措施，要让X相信我们非常重视它所提出的意见。解决这个问题的一个重要步骤就是要进一步减少我们的供应商数量。

●你们在处理过期货运方面取得了不容忽视的成就，但问题还是没有得到彻底解决，所以你们还有很大的努力空间。

●供应链是我们最重要的努力方向。在解决这个问题的时候一定要考虑到全局。确保在第四季度的时候这一问题能够得到彻底解决。

●我们曾经进行了3 600万美元的价格削减，现在我们应该找出一些比较有创造性的途径来减少这次降价所产生的影响。

●你们的成本还有很大的削减空间。在成本问题上，降低一个点就可以使你们由不舒服的处境转到比较舒服的处境。

部门A

●你需要就质量问题采取措施。30%的客户回头率实在不是很高。我建议你们投入更多的资源来解决这一问题。

●配件市场的价格上升似乎并没有给我们带来什么收益。为什么呢？如果是成本方面有问题的话，赶快拿出方案来解决它。

●确保我们已经制定了一份计划来提高维修业务的边际利润，尤其是在商用推进器产品方面的维修业务。

●我们需要在Z产品系列上下更大工夫。

●如果说你的担忧不无道理的话，我们就应该制定出一份应急计划来解决成本问题。

制造部门的运营

●在正常的经济形势下，你的原料计划肯定能行得通，但由于当前正处于通货紧缩状态，所以我们将需要更多原料。和执行官A一起讨论一下，看看应对你们的计划做出哪些修改。你们正面临着很多机遇，我希望你们在确立目标的时候能够更大胆、更积极一些。

●你们的库存目标过于保守了。和执行官A和B一起讨论一下，看看是否能够提高库存量。记住，当你们还不能加快交货速度的时候，千万不要盲目减少库存量。当然，在Q4方面进行适当的削减是必要的，因为它将是你实现现金流目标的保证。

●我希望你们给予六西格玛项目以更多的关注。

●我们已经成功地提高了B产品系列的生产力水平，但为此我们损失了大量的营运资金。想一想，我们是否能够在提高该产品系列生产力水平的同时尽可能地减少资本投入呢？

1999年AOP目标

下面是更改后的工作目标（根据与你的计划提交相一致的假设条件）：

总体上来说，你们上周的AOP演示棒极了。很明显，制造部门A对自己的业务有了很好的了解。非常感谢你和你的团队为完成任务所做的努力。我们将于12月9日继续讨论实施计划的细节内容，以及我们的部门D、E和F的替代方案。

下面两个部分是应急计划和季度评估。

应急计划

执行型公司总是会在形势发生变化的时候尽快制定出应急计划——霍尼韦尔在“9·11”事件之后的表现就是一个很好的例子。当1997年亚洲金融危机爆发的时候，联信公司和通用电气都在六个星期之内拿出了自己的应急计划，并重新修改了自己的预算方案。之所以能够这样，是因为他们事先就对可能出现的情况进行了考虑，而且他们都有着多年的应付紧急情况的实践经验。

拉里：运营计划完成之后，领导者就会对那些最可能发生变化的前提条件进行更深入的思考，并根据这些条件可能的变化方向制定出相应的应急方案。比如说，我们会计算，如果某个部门的增长率比预定计划低了10个百分点，我们就将遭受X的收入损失和Y的边际收益，所以我们会事先考虑好如何通过成本削减等措施来弥补差距。当然，在制定应急方案的时候我们不会过于深入细节，但我们的组织必须具有很强的适应性。他们知道自己应该在什么时候采取什么措施来应对可能的变化。

季度评估

季度评估帮助我们时刻保持计划的更新，还可以促进整个组织的协调工作。它还可以使领导者对各部门的工作完成情况产生详细的了解。

拉里：每次视察一个业务部门的时候，我总是会带着人力资源部门的人员，尤其是当我对该部门非常不熟悉，或者是我们正准备开始制定一份新的业务方案的时候，我会和该部门的总经理以及它的人力资源部门人员对人才培养和组织开发计划进行详细的讨论。我还会试图告诉大家，当前的公司战略是明智的，而且正在被转化为公司的业务计划，然后我们会对计划进行评估——评估的标准主要包括近期销售额、市场增长情况、外部因素、边际收益、开支水平等。在进行这项工作的时候，我喜欢有尽可能多的人一起参加，因为这样我就可以听到尽可能多的意见。我发现，越是优秀的人，就越喜欢这种评估活动。后来，我逐渐把这种评估会议发展成为一项公开的论坛，我会要求更多的人参加，在会上宣布公司的计划，并接受大家的提问。在乘飞机回总部的路上，我会就我们在季度评估会议上达成的共识进行总结。

评估本身提供了一个衡量该部门总经理第一季度任务完成情况的基础。通过评估，我可能意识到我们需要对原计划进行一些调整。可能他会对我说，“现在正处于淡季，所以我们第一季度的销售指标没有完成。”我会告诉他，“等一下，按照你的说法，去年的第一季度也应该是淡季。今年在确定指标的时候，你为什么没有考虑到这一因素呢？”或许他会说，“我们可以在第二季度弥补第一季度没有完成任务所带来的损失。我相信，到第二季度后期或第三季度的时候，情况就会得到彻底扭转。”在这种情况下，我会告诉他，“如果你没有

呢？这也就意味着我只有到第四季度的时候才能采取补救措施了。我可不喜欢这样。现在让我们假设你不能完成预定的销售任务，我们应该采取哪些措施呢？当然，如果你能完成任务的话，那就太好了，但我们现在必须做最坏的打算。”这种情况不只发生在销售领域，其他方面也是一样。如果有人说，“我们在第一季度的表现并不令人满意，但我们相信，第二季度的情况会发生变化的。”这时我就会告诉他，“好吧，如果你的假设没有成为现实怎么办？所以我希望你现在就行动起来。”

我的目的是希望他能够立即采取行动，以确保年底的时候，所有的计划目标都能得到实现。我会详细检查他们部门第一季度的运营情况，看看这些部门经理对本部门的情况了解多少，以及他们准备采取什么措施来改变当前的局面。在这个过程中，我的主要目的是希望他们能够及早采取措施。

我会告诉他们，“我们现在讨论的是运营计划，讨论的基础必须是现实情况，而不是希望，更不是梦想。千万别告诉我你‘希望到下个季度的时候情况会好转’，我只知道第一季度的现实并不令人满意，这是我们下面一切讨论的基础，这也是我们制定所有行动计划的基础。”

比如说，根据我们的预测，某个部门将在第二季度结束的时候遇到现金方面的问题，我可能就会现在做好准备。我会告诉大家：“好

吧，我们准备在你的运营实施计划中投入5 000万美元作为资本支出，但为了保持现金流的稳定，我希望将这一数字减少为4 500万美元，所以现在你们必须告诉我哪些项目是对公司最有益的。如果我们能够在下一季度后期回到原定计划的轨道上来，我们就会重新启用原来的计划。”

当然，我并不是说你要参与到公司每个计划的制定和修改当中去——事实上，这是不可能的。但在实际的运营实施中，你会发现很多部门的运营环境都与我们当初制定计划时所假定的环境有很大区别。

让业绩目标落到实处

正如我们前面所讨论的那样，传统的预算流程存在的一个主要问题是：那些与现实脱节的业绩目标对执行者来说是毫无意义的。而对于一家执行型企业来说，他们可以通过运营实施流程来解决这个问题，因为在这个过程中，执行者本身就参与到了目标的制定过程当中，而且由于目标与这些执行者所取得的回报直接联系起来，所以他们具有很强的参与意识，而这种参与意识正是他们责任感的基础。

拉里：比如我们现在正在为一家公司制定一项运营计划，为了达到华尔街的期望，该公司必须在现有基础上增加5 000万美元的利润额。我会告诉他们，“我们认为这是非常现实的目标，我们给予人们

的期望就是如此，所以现在我们一定不能让人们失望。可问题是，你给自己设立的目标和我们的期望值之间存在着一定的差距。”

我不能只是给他们一些根本无法实现的数据作为目标，因为这根本没有任何意义。我们需要做的是坐下来，讨论一个解决方案来弥补这个差距。我会说：“我们准备采取哪些措施来弥补这个差距呢？我们必须把整个组织的医疗保健成本维持在一个固定的水平，因为它能为我们带来每股2美分的收益。我有一些主意，但目前我还没有考虑成熟。”

然后我们就如何弥补差距的问题展开激烈的讨论。这种讨论越激烈越好，因为只有当每个人都把自己所可能遇到的困难列举出来的时候，我们才不会遇到有人无法兑现承诺的尴尬处境。我曾经遇到过许多这样的执行官，他们总是会告诉自己的下属，“你知道，我从一开始就知道你根本无法实现目标。”这时候我就会告诉他们，“为什么你不马上告诉他们呢？我不希望你们把问题留到以后。当然，我希望你们能够拿出一些更加激动人心的目标，但前提是你必须保证这些目标具有可行性。”

解决这种问题的一个方法就是：给某个人一个数据指标，然后让他进行一次预算评估。他会说，“你知道，我确信这个目标的90%是一定可以完成的。我不知道应该如何完成其他的10%——至少目前看不出来。但我现在有一些不大成熟的想法，所以我准备接受这个任务。然

后我会在第一季度结束的时候告诉你我们是否能完成目标，因为如果我到那个时候还没有拿出非常有把握的方案的话，这个目标肯定就实现不了了。”

我会告诉他，“我现在就可以给你提供一些建议。我看过你的计划，如果能够把自己的生产力水平提高一个点，你们就可以完成目标了。或者可以把价格提高一个半点，这样也可以保证你们能完成目标。但我不希望等到第一季度结束的时候才知道答案。或许你到那时就会有更好的办法，但我希望你现在就给出一个明确的答复。”

比如，去年有一位经理组织了一次专业销售培训项目，结果大大提高了我们的销售额。在另外一个市场空间里，我们冒险将价格提高了半个点。我们还在六西格玛方面进行了努力，从而进一步降低了成本。所有这些成果都是通过对话产生的，它们并不是来自我的建议或命令。

另一方面，有时你必须对下属施加一些压力。比如说，当有人显然无法完成任务，而且也没有任何令人信服的理由时，我就会告诉他，“我们该怎么办呢？我必须在这一季度结束的时候向华尔街汇报情况，而且我必须承担起自己的责任。或许我可以在会见媒体的时候带着你，这样我就可以告诉他们，‘一切情况都要归咎于这个家伙。’显然，我不能这样做。所以我想，不如给你1.5万份股票期权，而且你将成为401（K）成员。你的团队成员也会得到相同的待遇。这

样的话，如果我们公司的股票下跌，你们的利益就会受到直接影响。”

这就是我的方法：如果你没有实现自己的目标，没有兑现你当初所做的承诺，你就会成为第一个受害者。通常情况下，处于这种处境的人都会竭尽全力完成任务的。

这种评估流程还可以让你不致确立一些不切实际的目标。当然，很多领导都喜欢确立一些超出企业当前水平的目标，因为他们相信这是敦促下属竭尽全力的最有效方法。但问题是，很多领导者不知道应该如何具体利用这种目标。拉姆：在确立这种超出组织当前水平的目标时，里面总是会包含一些吹牛的成分。这种目标是非常有用的，但如果你只是武断地下达命令的话，这种目标就会成为驱赶人们的棍棒。事实上，这种目标通常有两个目的。第一，它可以迫使你换一种方式思考问题；第二，它可以帮助你在执行的时候做得更好。

比如说，山姆·沃尔顿有这样一句名言：“降低价格、降低价格、再降低价格。”他成功了。亨利·福特在20世纪20年代早期的时候做到了这一点；松下幸之助在日本实现了这一目标；宜家家居的英格华·凯姆普拉德在瑞典也做到了这一点——他们都成功了。

为了不断降低价格，山姆·沃尔顿不得不找出一些西尔斯和凯玛特没有想到的方案，比如说和供应商通过在线方式传递信息，这样就

可以大大降低交易过程中的浪费现象。如果能把这种思考问题的方法贯穿到整个企业的日常运营当中去，价格自然就降了下来。

在确立这种目标的时候，关键是要明确你所确立的目标具有多大的可行性，我可以提供一种方法。通常情况下，对于任何一项计划来说，影响它的前提性因素都不会超过六个。在进行讨论的时候，你一定要找出这些因素，然后你就可以说，“如果所有这些条件都满足的话，我们就一定能实现目标。否则的话，我们就可能无法完成任务。”

拉里：每个人都希望在当前的基础上更进一步，但这一步究竟有多大呢？你不能只是给别人一个数字，然后告诉他，“看，这是你下半年的任务指标。”我总是希望知道别人准备采取什么方式来完成任务。第一，也是最为重要的，我需要知道你明白自己的任务。第二，我要让你知道，这个计划是可以完成的，而且我知道这一点，所以如果你需要的话，我可以为你提供更多的资源。第三，由于事先已经考虑到你可能需要一些建议，所以我已经对这个问题进行了充分的考虑。

这种方法通常都行得通。是的，我们所设定的目标要稍微高出人们的预想，但如果他们认为这个目标是可能实现的话，他们还是会接受这个任务的。当然，如果市场情况有变，或者我们当初的假设有并不太符合实际的话，他们就可能无法完成任务。但如果他们的确尽了

最大努力的话，我们还是会给一定奖励的。同样，当情况出现有利的变化时，我们也希望执行者能够给出超出预期目标的结果，如果他们没有的话，我未必会因为他们完成了任务而对其大加赞赏。

综上所述，一个企业运营的核心就在于人员选育、战略制定和运营实施这三个环节之间的相互配合，所以领导者需要在了解这三个环节的同时能够将其作为一个整体加以把握。它们是向执行型企业转变的基础，在构思和执行一项战略的时候也发挥着核心的作用。事实上，对这三个环节的把握水平正是成功者和失败者之间的差别所在。

执行的学问正是建立在这三个核心流程之上，它也是通过多年实践经验而总结出来的新兴的领导和组织理论。我们希望这种理论会给你带来帮助，从根本上改变你的工作方式。

结语：致新领导的信

亲爱的简：

祝贺你得到提升！我们都为你感到高兴。我们知道，能够在更高的层次上施展领导才华一定让你兴奋不已。而我们也想拿出一些信息来与你分享，希望能够对你迎接新的挑战有所帮助。

让我们先说说这个工作要求你具有哪些能力，以及它们跟你现在已经掌握的技能有什么不同。我们相信你完全有勇气面对这样的自我评估。如果你在某个领域里经验不足的话（你也知道，有些公司领导者在他们职业生涯的某些阶段的确存在这个问题），那么请放心，这里有很多经验丰富的人愿意为你效力。总体来讲，你需要建立一支团队，使其中具备各种不同类型的人才，以增加你成功的把握。

你对你领导的公司了解多少？最好的办法是深入正在进行实际工作的人们中间，跟公司里各个阶层的人聊天，向他们提问题，倾听他们的回答。你将从中了解到很多关于公司业务的真实情况，同时也可以建立起与员工的良好联系，而这正是一个成功的领导者最重要的标志。

尽早了解你手下雇员的信念和做事风格。你现在的成就跟你个人的工作作风也是密切相关的。简，你一直坚持开放式的思维，对不同

于你的观点采取开明的态度，而且你总是能够让谈话进行得开诚布公，引导人们讲出真实的情况。此外，你一直把切实地完成工作放在首位，有效地把一些具有不同才能的最优秀的人才吸引到你身边。

你在新的职位上是否能找到一些与你见解一致的人？公司的文化是否鼓励人们按照各自的工作表现来争取承认和嘉奖？人们是否愿意面对现实，并能一起进行建设性的讨论？或者，公司里是不是充满了政客式的钩心斗角和互相拆台？如果情况真是这样，那么你就得立刻开始设法改变这种公司文化，这样才能将整个公司真正置于你的领导之下，而这也是你保持骄人业绩的关键所在。

上面所说的三项核心工作在你的个人领导中是至关重要的。它们是公司生存的灵魂和动力，也是你借以改变公司文化的杠杆。实干的公司和其他公司的最大区别就在于公司领导者是否以最大的决心和热情去完成这三项工作。你会发现自己的日程被许多人瓜分，社区领导、政府官员、供应商，还有各式各样的大小会议都需要占用你的时间。但是，无论你有多少事情要忙，这三项工作都应该排在你日程的首要位置。

我们知道，你完全理解人才是公司最重要的资源，但是在未来的实际工作里，你会发现这个信念将受到现实的挑战。切记把人力资源管理放在公司事务的首位。你的成就将取决于你拥有多少一流的人才，以及你是否能够让他们在一起进行良好的合作。你至少应该对公

司中最好的1/3的人才有相当深刻的了解，知道他们目前的工作表现和未来的发展潜力。你需要确保各种评估意见都是诚实而直接的，为你的人提供他们发展所必需的意见和培训。此外，既然回报才是提高工作业绩的最终动力，你就必须确保你所制定的奖励体系能够让表现出色的人得到满意的回报。

我们建议你将竞争对手作为参照，来评价自己员工的表现，看一看自己公司制定的业绩标准是否够高，自己的员工是否具备长期保持优胜所必需的纪律性。

要想为自己和公司取得成功，确定发展战略也是非常关键的。战略究竟是根据公司领导者的意愿制定的，还是有其自身独立的模式？这些发展战略中的信息是否正确，能否准确地反映出你公司在同行业竞争中所处的位置？发展战略是否包含了足够的细节，以便让你的员工明确地了解通过执行该战略，公司最终将取得哪些成就和发展？在这些发展战略的关键问题上，你决不可以满足于含糊其辞的口号，而必须制定出具体的项目计划。计划中是否明确指出了公司目前面临的问题？你的新团队在过去是否有着克服种种困难的良好纪录？正如你所知的，如果不能明确定义、讨论和解决公司发展中最核心的问题，公司就只能停滞不前。此外，现有的资源是根据项目的机会和成功概率进行了有机的配置，还是平均分配给了所有的项目，最后导致每个项目都陷入资源不足的困境？具体的发展战略是否简单明确，易于理

解？记住，你需要让公司里的所有员工都全面正确地领会公司的发展战略。

你肯定能得到一份公司预算，但你是否知道关于这些预算的具体行动计划？我们看到过许多耗费了大量心血制作出来的预算报告，虽然看上去很专业，但跟实际的公司经营活动毫无关系。一个年度经营计划就是一个取得业绩的模板。它以公司发展计划和人力资源管理作为纽带，将公司中的各个部门联系在一起，使它们同时运营，彼此协调。它会在业绩和回报之间建立起明确的关系，从而确定团队的责任，使领导者得以运用所有的纪律和想象力来应对一切未知的情况。

简，我们认为有一点必须多次强调，那就是你应该身体力行地去完成那三项核心工作。从每项工作的开始，直到后期的评估和后继工作，你都要一路确保那些应该进行的工作已经落到实处。只有这样，你才能了解如何在现实的基础上，将公司作为一个有机的整体来进行经营。只有这样，你才能真正获得领导公司的权威，同时最终确保这三项工作彼此联系，共同发展。

还有什么其他事情需要提醒你注意的呢？虽然值得说的有很多，不过在这里我们只特别提出三点。第一，确保你和你的员工真正理解客户，包括他们的需求、购买行为及其变化。弄明白为什么他们更喜欢你的产品，而不是其他同类产品。要知道，客户是公司成功的基础。第二，不断寻求改进自身的方法，积极引入六西格玛标准或数字

化等新元素。这些创新不仅能够提高公司的生产力水平，而且可以使你的员工为了相同的事业团结起来。第三，坚持锻炼你对现实的敏感，使自己保持实事求是。你要看的是事物的本来面目，而不是你所希望的幻象。

有时候，你很难知道自己究竟干得怎么样。我们很希望你能通过对公司的观察和了解来评价自己的工作成效。除此之外，作为一个公司领导，你恐怕仍然需要一位在你公司之外的朋友。所谓旁观者清，他可以帮助你在工作中保持正确的方向。这个朋友应该具备相当的智慧，并且愿意帮助你不断自省：你是否在成长，在学习，在困难的选择面前做出了明智的决定。好好照顾你自己。这个新的工作可能会给你很大压力，你需要给自己的生活找到很好的平衡。和谐的生活是自信的表现，它同样也能感染你周围的人，使他们树立信心。

总之，简，记住你现在的领导地位是凭着你对工作的一贯执著赢得的。保持和发扬这种对工作的执著和投入。有人会在工作中成长进步，但也有人在职位上自满膨胀，只有那些对工作充满热情的人才能获得进步。他们从来不会为了端大老板的架子，而将重要的工作细节和一起工作的同事放在一边；他们从不觉得自己高高在上，无所不能。相反，他们总是乐于倾听和学习，保持着他们第一天进公司上班时的好奇心和对新奇想法的开明态度。

你恐怕会觉得我们这两个老朋友太啰嗦了，但我们真的为你的进步感到高兴，我们也知道你有能力在未来取得更多更大的成就。

诚挚的，

拉里和拉姆

领导梯队建设

继《执行》在全美乃至世界范围内掀起执行风潮之后，本书是管理咨询大师**拉姆·查兰**自己评价最高的一部作品

HZ BOOKS 华章经管

WHAT THE CEO WANTS YOU TO KNOW

USING BUSINESS ACUMEN TO UNDERSTAND HOW YOUR COMPANY REALLY WORKS

CEO说

像企业家一样思考

[美] 拉姆·查兰（Ram Charan） 著

徐 中◎译

揭示企业经营的本质
帮助各层级领导提升商业智慧

打破"职能竖井" 掌握企业经营的关键要素

学会商业通用语言 帮助企业实现持续赢利

机械工业出版社
China Machine Press

领导梯队建设

CEO说：像企业家一样思考

What the CEO Wants You to Know:Using Business Acumen to Understand How Your Company Really Works

[美]　拉姆·查兰（Ram Charan）　著

徐中　译

ISBN：978-7-111-38717-6

本书纸版由机械工业出版社于2012年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

返回主目录

图书梗概

关于作者

权威推荐

译者序

致谢

前言

第一部分 商业智慧——商业中的通用语言

第1章 杰克·韦尔奇与街头小贩的共同点——商业思维的本质

记住你的根

街头小贩的商业技巧

向街头小贩学习

第2章 每个公司的本质都是一样的——基本要素：现金、利润、周转率、成长性和顾客

现金净流入

人人都要重视现金

资产收益率

理解利润的意义

理解周转率的意义
业务增长
业务在正确的轨道上增长
了解顾客
第3章 从整体上理解公司——如何把“碎片”整合在一起
第二部分 现实世界中的商业智慧
第4章 现实世界错综复杂，领导人必须化繁为简、理清思路——抓住公司工作的重点
化繁为简
第5章 创造财富而不是赚钱——像投资者一样看待公司
P-E值从何而来
管理P-E值
通用电气公司的业绩记录
福特汽车提升P-E值取得的成就
第三部分 达成目标
第6章 进取者勇往直前——建立人岗匹配，处理不匹配问题
人岗匹配
处理不匹配的情况
教练辅导下属
业务方面的教练辅导
行为方面的教练辅导

第7章 打造齐心协力的团队——建立高效的沟通执行机制

沃尔玛的社会化沟通执行机制

设计社会化沟通执行机制

第8章 做什么和如何做——战略执行的关键

第四部分 制定个人计划

第9章 找准自己的定位——重建创业精神

评估整个业务

突破复杂性，化繁为简

聚焦重点

帮助他人提高能力并使他们齐心协力

成为领导者

返回主目录

图书梗概

我们经常听到企业家要求下属："你们要换位思考，站到我的立场想问题，具有全局观和经营头脑。"而在现实中，各级经理人员往往是"竖井思维"，"屁股决定脑袋"，各自为政，难以产生有效的协同，创造最大的绩效。究其原因，最关键的因素是很多职业经理人缺乏经商的常识，缺乏一个共同的思维框架和商业语言。这种常识的缺乏所引发的便是执行缺失、沟通不畅、绩效不振等企业"常见病"。

我们也经常听到人们赞美一个CEO或企业家："这个人非常有生意头脑"。你是否注意过，那些世界一流CEO的生意头脑看起来和成功的街头小贩相差无几。这些CEO能够感受到机遇的存在并且利用它们，他经营的公司年复一年地赢利。经营一家大企业和推车卖水果或者在乡间开一家小店有何不同？在拉姆?查兰看来，其实没有多大差别。那些伟大的CEO与街头小贩都有着共同的思维方式，他们总是能够透过复杂的表象看到商业本质，化繁为简，抓住企业经营的根本要素——商业智慧。

企业经营的六个关键要素和两大基础

1. 六个关键要素

现金净流入

利润

周转率

资产收益率

业务增长

顾客

2. 两大基础

知人善任

良好的沟通机制

关于作者

（美国）拉姆·查兰(Ram Charan)

在全球范围内声誉卓著的公司董事会和CEO的咨询顾问，同时也是畅销书作者和杰出的教授。他对商业问题的卓越洞察，以及提出的实用解决方案深受企业领导者的推崇。

查兰在通用电气公司克罗顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院从事了30年的教学工作，获得过克罗顿维尔和西北大学凯洛格管理学院最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的MBA和DBA学位，获得贝克学者奖（Baker Scholar）。

CEO说

WHAT THE CEO WANTS YOU TO KNOW

像企业家一样思考

权威推荐

年轻的时候，我在父亲的鞋铺里打工，学会了经商的一般规律。之后，我在通用电气公司和联合信号公司任职期间，曾经运用本书中的商业智慧成功领导了16个不同的业务。这些商业智慧能够使复杂问题简单化，令人终身受益。《CEO说》可谓是同类书中的精品。

—— 联合信号公司前董事长兼CEO 拉里·博西迪

这是一本让人期盼多年的好书。拉姆·查兰分享了如何在复杂的商业世界找到自己道路的秘诀，让你的职业生涯更加精彩。花一个周末，或者在一次飞机旅行途中阅读本书，你会猛然警醒，原来可以从这样一个全新视角来审视你的公司和你的工作。

—— 杜邦公司董事长兼CEO 查特·贺利得

阅读本书就像给自己借来一双慧眼，商业世界的秘密突然间在水晶球中显现。《CEO说》简单易读，其深邃见解令人茅塞顿开。

—— 捷威计算机公司副主席 戴夫·罗宾诺

我们终于等到了一本揭示企业真实运作的好书。本书准确地描述了商业思维的本质。任何层级的领导者都可以通过学习本书提高其商业智慧。

—— 美国家居百货公司总裁兼CEO 鲍勃·纳德利

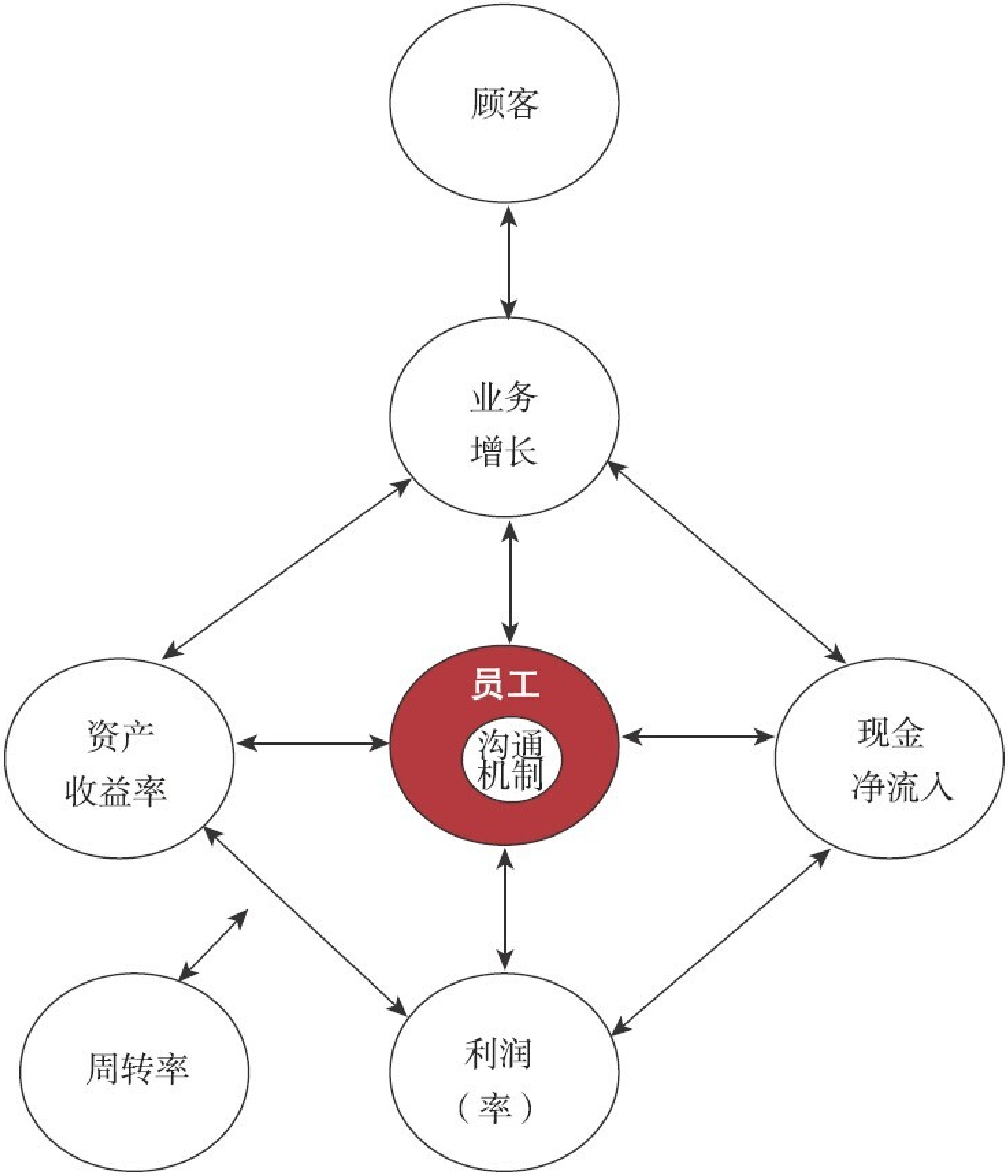
“商业智慧”，这个由拉姆·查兰创立来描述企业活动普遍规律的术语，正是当今商业世界的真实写照。在本书中，拉姆·查兰将那些复杂、令人畏惧的概念和术语变得简单易懂，使之能够时时处处应用于任何企业管理之中。

—— 高露洁-棕榄公司COO 洛伊丝·朱利伯

本书衷心地献给我的大家庭，

50年来同在一个屋檐下的12个兄弟姐妹（包括堂兄、堂弟等），是

他们做出的牺牲让我能够接受正规的教育。



企业经营6+2法则

译者序

商业智慧的秘密

我们经常听到企业家要求下属：“你们要换位思考，站到我的立场想问题，具有全局观和经营头脑。”的确，如果各级经理都像企业家一样思考，那么，各层级、各部门就能够形成强大的共识、共鸣、共振和共赢。

遗憾的是，在现实中，各级经理人员往往是“竖井思维”、“屁股决定脑袋”，各自为政，难以产生有效的协同，创造最大的绩效。究其原因，除了领导力、文化、制度等因素以外，还有一个关键要素，就是缺乏一个共同的思维框架和商业语言。

拉姆·查兰在长达30多年的咨询工作中，有机会与世界上最成功的商业领袖“一对一”工作，这其中包括通用电气CEO杰克·韦尔奇、杜邦公司CEO查特·贺利得、花旗集团CEO约翰·里德、霍尼韦尔公司CEO拉里·博西迪、电子数据系统公司（EDS）CEO迪克·布朗、加拿大皇家银行CEO约翰·克雷格霍恩等。查兰发现，这些伟大的CEO与街头

小贩都有着共同的思维方式，他们总是能够透过复杂的表象看到商业本质，化繁为简，抓住企业经营的根本要素——“商业智慧”（business acumen）。

所谓“商业智慧”，即企业家最应关注的企业运营的六个关键要素——现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长和顾客，企业家一旦掌握了这六个要素的本质，就学会了任何企业运营的基本知识，如果再能够知人善任和建立有效的沟通机制，那么就能够最大化地提高企业运营效率，实现最大产出。

企业家运营企业，就像司机驾驶车辆。在这六个关键要素中，顾客（市场）需求是方向和目标，业务增长战略是行动路线，现金净流入、利润、周转率、资产收益率是仪表盘中显示的各项数据，反映了车的运行效率，这也是高档车和普通车的区别所在。

要理解本书，首先要对企业运营的六个关键要素的定义和功能有一个基本了解，根据书中的先后顺序，现简要说明如下。

现金净流入，是指企业在一段时间内经营活动创造的现金流入总量和现金流出总量之间的差额。现金流入的来源包括销售产品、提供服务而收到的现金等；现金流出包括支付工资、缴纳税金、支付供应商的货款等。我们常有“现金为王”的说法，该指标反映了企业创造

价值的实际能力和企业的自由度。查兰在文中提出在企业中“人人都要重视现金”的理念非常值得借鉴。

利润是指税后净利润，也就是说公司在支付了所有费用、利息和税费之后所挣的钱。相关的毛利率、利润率的概念在不同的行业重要性不同，需要结合实际来理解。利润指标反映了企业的赢利能力。

周转率描述货物周转的时间长度。存货周转率就是一年中存货周转的次数。该指标反映了企业的运营效率，是一个容易被忽视但又极其重要的指标，特别是对于利润率较低的行业而言。

资产收益率（ROA）=利润率×周转率，相关概念还有投入资本收益率（ROI）、净资产收益率（ROE），这些指标从不同的角度反映了企业资产的赢利能力。

业务增长是指业务销售收入的持续增长，这是由市场规模和成长性决定的。企业的业务增长必须是可持续的、可预期的、有赢利的增长。

顾客是指企业对顾客的需求、偏好、动机、规模、细分、变化等的了解程度，企业只有在充分了解顾客需求和趋势的情况下，才能做出正确的决策。

为了说明上述六个关键要素的实际运用价值，查兰列举了通用电气、福特汽车、沃尔玛、亚马逊、戴尔公司、星巴克、EDS等一批优秀企业的实际情况。

比如，戴尔公司之所以被人称为“现金机器”，是因为戴尔公司通常在收到电脑配件30天后才支付供应商货款，公司只保持6天的存货量。这样，在一段特定的时间里，戴尔公司大量占用供应商的资金，使得现金流入大于它的现金流出，业务增长得越大，产出的现金也就越多。相反，克莱斯勒公司在20世纪80年代曾经出现现金短缺；大众汽车公司在20世纪80年代末也曾遭遇现金危机；著名的蒙哥马利·沃德百货公司在过去的50年中更是多次出现现金危机。

在个人电脑市场的早期阶段，个人电脑（PC）厂商有着将近38%的毛利率。但是紧接着就进入激烈竞争阶段，PC的价格急剧下降，毛利率降低了大约20个百分点。为了生存，PC厂商不得不全盘改变它们的经营方式，比如，实施配件的外包生产、削减费用和增加周转率等。

在2000年1月28日结束的财年中，戴尔公司的存货周转率是50次/年。戴尔的投入资本收益率（inves-ted capital，这是戴尔内部使用的一个衡量指标，他们相信这个指标最好地衡量了他们的效率）居然高达243%！是前一年的两倍。在沃尔玛，厕所用卫生纸的每年周转率是360次，这就意味着沃尔玛几乎每天都能卖出全部的存货。每天沃尔

玛都能收回它用在厕所用卫生纸采购上的钱，而且还要加上一定的利润。

当今社会，公司没有业务增长就意味着落后于这个每天都在前进的世界。如果你不发展，竞争对手就将最终超越你。以西屋电气为例，它曾经是和通用电气相比肩的公司，但是因为公司没有专注于业务增长和生产率提高，最终它失败了，到现在已经不复存在了。再比如，曾经的世界上第二大计算机公司——数据设备公司，在世界步入个人电脑时代时，它仍坚持生产中型计算机。最终被新冒出来的个人电脑生产商康柏所收购。公司增长会带来一个心理效应，即增长会激活一家公司。一家快速增长中的公司将吸引更多拥有新鲜思想、有才能的人。

2000年5月，凯马特新任CEO查克·科纳韦（Chuck Conaway）在预先不通知的情况下，视察了很多分店。他从顾客那里获得了重要的信息：等待付款的长队、杂乱的过道以及货架上的缺货都给顾客的购物体验带来极大不满。正因为如此，凯马特的增长速度减慢，利润率和周转率有沃尔玛的一半就很不错了。可见，与顾客直接的、未经过滤的接触和沟通有利于发现那些有待提高的特定领域。

除了上述六个关键要素，知人善任和建立良好的沟通机制这两个要素对于企业的战略执行至关重要，这两点在查兰的《执行》和《领导梯队》中多次重点强调。例如，山姆·沃尔顿定义了他选人的最重

要标准：常识（common sense）。他小心翼翼地选择那些符合其标准的人，培养并指导他们，使他们得到发展。他教导员工要像老鹰一样观察销售、价格、存货和顾客，同时给予他们足够的决策和行动的自主权。山姆·沃尔顿建立的社会化沟通执行机制使他的优先工作事项从5万英尺级变为50英尺级。在一线，人们齐心协力地工作，同时，还增强了责任感。如果在讨论中有人没有做好准备，马上就能看出来。沃尔玛的社会化沟通执行机制的主要特点是：信息的即时、同步交换，非正式的对话形式，零过滤（零距离），高频率（经常性）以及无边界。

总之，企业家必须高度关注企业赢利的六个基本要素——现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长和顾客，使之可衡量。真正理解每个要素的本质，并把它们联结成为一个整体，拼成一个思维的图形。

优秀的企业家善于总结提炼、化繁为简、一针见血、深入浅出、形象比喻，把复杂的现象和概念变得清晰明了，容易形成团队的共识，促成精准和高效的行动。

2011年8月9日，查兰在上海询问我“为什么中国企业家特别关心《执行》”的同时，也向我重点推荐了《CEO说》这本书，也许在他看来，对中国企业家来说，《CEO说》与《执行》一样重要！

最后，感谢清华大学经管学院谢德仁教授在百忙之中对本书中的几个关键术语翻译提出宝贵意见。感谢华章公司袁璐编辑在翻译过程中的多次探讨，感谢宁姗的编辑工作，使得本书顺利出版。

由于译者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正。

北京智学明德教育科技有限公司首席顾问

徐中　博士

清华大学科技园创新大厦

致谢

我把本书献给我的兄弟姐妹。他们虽然没有接受过正规教育，却在实践着普遍的商业规则。我还要把本书献给印度和其他国家的小业主们，他们在每天的工作中都在运用自己的商业智慧经营生意。我的学识来自于对他们以及那些世界上最优秀的CEO的长期、仔细的观察，我深深地感谢他们。我曾经有机会长时间地观察通用电气的CEO杰克·韦尔奇，他常常遇到各种各样的问题，但都能运用相同的商业原则，找出问题的本质，制定出切实可行的针对性解决方案。此外，还有其他杰出的CEO和商业领袖也给我提供了同样的机会，让我了解他们真实工作中的商业思想。

那些帮助我形成本书主要思想的企业家包括：福特公司CEO杰克·纳塞尔、电子数据系统公司CEO迪克·布朗、前联合信号公司CEO拉里·博西迪、GE电力系统公司CEO鲍勃·纳德利、前花旗集团CEO约翰·里德、高露洁COO洛伊丝·朱利伯、波音公司CEO迈克·希尔斯、杜邦公司CEO查特·贺利得、Verizon公司CEO伊万·塞登贝格、GE高级副总裁比尔·科纳蒂、Stanley Works公司CEO约翰·特拉尼等。

我要特别感谢福特公司CEO杰克·纳塞尔，从他身上我学到了很多东西，他鼓励我将那些普遍的商业规则和智慧写成书，以便福特的每个员工都能够学习和理解。还有福特的戴维·墨菲、威廉·斯威夫特、吉姆·帕迪拉以及阿尔·弗，为本书提供了很多极其精辟的见解。

非常感谢约翰·乔伊斯，他为使本书适合各种背景和阅历的读者阅读做出了不懈的努力。还有莱昂纳多·希尔和加里·迪拉马特的有益建议，查里·伯克对本书给出了精辟的评论。鲍勃·布拉迪和约翰·加里对本书也提供了很多帮助。

约翰·曼哈尼领导的皇冠公司为本书提供了热情的支持和高质量的编辑指导。感谢他和他的同事奇普·吉布森、史蒂夫·罗斯和威尔·韦瑟尔，与我们共享他们的专长，并帮助整个项目顺利实施。

在本书成书的整个过程中，格里·威立根一直和我共同工作，她以其出色的能力将那些复杂概念用简单清晰的语言表达出来。正是由于她的建议、她对项目的投入以及她的专业能力，才使得本书顺利完成并且做到简单易懂。我对此表示由衷的感谢。

拉姆·查兰

前言

回想一下我们学生时代那位最好的老师。对于自己的专业知识，他不仅看起来无所不知，而且具有其他老师所不具备的特殊能力，他能够把学科中复杂的概念和知识（无论是心理学、经济学还是化学）深入浅出，让学生真正理解和掌握。有些教师可能知识渊博、资历深厚，但他们就是不能让你灵光一现、恍然大悟。他们不是让复杂的问题简单化，而是恰恰相反，让简单的问题变得更复杂，而且完全难以理解。

我进入商界差不多40年了。童年的时候，我就在印度自家的小鞋店里做事，然后到澳大利亚做了一名工程师。之后，我到美国求学，并在哈佛商学院和西北大学凯洛格商学院（Kellogg School）执教。在此期间，我为世界各地大大小小的公司董事会和CEO们提供咨询服务。我注意到，那些最优秀的CEO和我们遇见过的最好的老师一样，他们能够使公司年复一年地赢利。他们能够透过复杂的商业现象找到那些企业运营中的核心要素，并且让公司的每一个人，不仅仅是管理人员，都能够理解这些核心要素。你也许会说，这些CEO完全是为了自己

的利益，如果每个人都了解公司业务的运作本质，那么公司和CEO就会更为成功。但实际上，并非只有CEO个人从中受益，每个人都会感到公司运作的这些基本要素与他们的工作更加息息相关，并从中获得更大的满足感。此外，当公司实现赢利性增长的时候，销售和利润逐年增长，每个人都有更多的职业发展机会，同时赚更多的钱。

若静下心来思考，其实经商很简单。企业活动中的一些普遍规律既适用于街头小贩，也同样适用于经营一家《财富》500强的大企业。成功的商业领袖了解这些规律，他们拥有我称之为“商业智慧”的东西：他们知道如何让一个个体户或者一家大型企业实现赢利。每个人都可以学习有关现金净流入、利润率、周转率、资产收益率、业务增长和顾客等方面的基本知识，并且可以培养自己的商业智慧。这看起来很复杂，实则不然。再想想那些最好的老师，例如化学老师，一旦让学生了解到原子都是由质子、电子和中子组成的，他们就具备了解决任何化学问题的基础。我想告诉读者的是：企业活动遵循同样的规律，一旦掌握了那些基本规律，你就学会了任何企业运作的基本知识。

写作本书的目的是希望读者能够从我的经历中受益，本书的思想来自于我长期不懈地观察那些最成功的商业领袖如何思考和行动。在本书中，我们将会看到这些成功人士怎样运用一些共同的商业智慧，让他们的公司和员工成为世界级的赢家。诚然，每个企业都不相同，

但是，一旦掌握了企业活动中最核心的原理，你就拥有了一幅理解自己企业运作的框架图。

最好的CEO和个体户的思路是一样的。他们都了解企业的现金状况，也了解哪些业务赚钱，哪些不赚钱。他们懂得把货物不断从货架上卖掉（存货周转率）的重要性，也同样了解自己的顾客。本书阐述的是企业活动的基本元素如何在运营管理中发挥作用。花几个小时阅读本书，你将会开启一段崭新的商业智慧旅程。

拉姆·查兰

得克萨斯州，达拉斯

2001年1月

第一部分

商业智慧

——商业中的通用语言

WHAT THE CEO
WANTS YOU TO KNOW

第 1 章

杰克·韦尔奇与
街头小贩的共同点

——商业思维的本质

在日常生活中，我们经常有很多机会穿越城市和乡镇，看见大街小巷的小贩们在摊位上或推着手推车叫卖他们的货物。无论是在芝加哥、墨西哥城、圣保罗、孟买、巴塞罗那、旧金山还是纽约，随处可见。

如果你停下来购买商品，也许很快就完成了买卖，然后继续上路。你不会停下来和他们探讨商业问题，毕竟他们做的只是一些非常简单的业务。你能指望从他们身上学到什么呢？

但是，如果你认真地和这些街头小贩讨论他们的生意经，你一定会大吃一惊，那就是：无论他们生活在哪里，销售什么样的商品，来自什么样的文化背景，他们都在以非常相似的商业思维和商业语言经营着自己的业务，即他们说着一种通用的商业语言，实践着一种普适的商业规律。

更加令人惊奇的是，这些街头小贩与杰克·韦尔奇（通用电气公司前首席执行官，被《财富》杂志评为20世纪最伟大的管理者）、迈克尔·戴尔（戴尔电脑公司创始人）、迪克·布朗（电子数据系统公司的CEO）、约玛·奥利拉（诺基亚公司的CEO）、出井伸之（索尼公司的CEO）这些商业领袖运用着同样的商业思维和商业语言来经营业务。

换句话说，在成功经营业务方面，这些街头小贩和世界上最大、最成功公司的CEO的商业思维和商业语言非常相似。当然，领导一家大型公司和经营一家小店之间也存在一些差异，但是商业本质却是一致的。像杰克·韦尔奇、迈克尔·戴尔和迪克·布朗等领导人，他们管理并领导着庞大的、全球性的公司数量众多的员工，他们通常被称为管理者或领导者，但是，他们首先认为自己是一个商人，这一点和街头小贩并无二致。

我之所以清楚地知道这一点，是因为我有幸直接观察到这样一批商业领袖。在长达30多年的咨询工作中，我有机会“一对一”地与世界上最成功的商业领袖工作，这其中包括霍尼韦尔公司的CEO拉里·博西迪、电子数据系统公司的CEO迪克·布朗、加拿大皇家银行的CEO约翰·克雷格霍恩、杜邦公司的CEO查特·贺利得、花旗集团的CEO约翰·里德，以及通用电气的前CEO杰克·韦尔奇等。我已经十分清楚地了解他们的思维方式，他们总是能够透过复杂的表象看到商业本质，化繁为简，抓住企业经营的根本要素。

当我还是一个孩子的时候，在印度北部农村的一个小镇上，我潜移默化地学会了这些基本的商业原理。当时，我的父亲和叔叔经营着一家家庭作坊式的鞋店，艰难地维持生计，我细心地观察他们如何做业务。既没有经验，也没有正规的培训，他们只能与镇上其他努力维持生计的小店硬碰硬地竞争。我们家的小店不断地学习、改进，随着

时间的推移，终于在当地树立起了响当当的品牌，并且赢得了当地农民的信任——我们的忠实顾客。其他的商店起起落落，唯独我们家的小店兴旺起来，直到现在，这家店仍然由我的侄子继续经营着。

这家鞋店支付了我的教育费用，并且使我能够远离故土追寻梦想。在我19岁的时候，凭着我的工程学学位，我在澳大利亚悉尼的一家煤气公司找到了一份工作。不久，该公司的CEO发现了我的商业头脑，并对我委以重任，负责制定市场营销计划和价格策略，而不是去设计管道网络。此后，我对商业的兴趣一发不可收，CEO也鼓励我去哈佛商学院深造，在哈佛，我获得了工商管理硕士学位（MBA）和博士学位，并留校任教。从那时起，我有机会给全世界很多CEO提供咨询建议，并给成千上万的领导人教授商业智慧。

在从事管理咨询的初期阶段，当我接触不同规模、不同行业和不同文化背景的公司时，我为那些公司领导人所具有的共同点感到震惊。我发现无论公司的规模和所处的行业如何，一位优秀的CEO总能够想方设法地把最复杂的公司问题分解成一些最基本的要素——这与我在印度的家族鞋店里所学到的一模一样。

过去几十年的经验使我相信，从街头小贩的业务到乡村鞋店，直至《财富》500强公司，它们经营背后的原理和原则是完全相同的。成功的公司从来不会忽视那些公司最基本的要素。事实上，它们高度关注公司中的基本要素，这也正是它们成功的秘诀。就像街头小贩一

样，它们对于如何赚钱有着极其敏锐的判断力。我把这种运用商业普遍规律的能力称为“商业智慧”（business acumen）。

记住你的根

很多成功的CEO在他们的早年生活中都曾经有过与街头小贩相似的经历，这正是他们商业智慧的源泉。霍尼韦尔的CEO拉里·博西迪，其最初的商业启蒙就是一家小鞋店，想象一个小鞋店老板面临的各种商业挑战：不得不思考如何吸引顾客光临，什么款式、颜色、尺码的鞋能够吸引顾客购买，以及如何制定合适的价格策略。如果鞋店业务萧条，他必须考虑是否降价促销，以获得必要的现金净流入，为此，他不得不投入大量的时间和精力。如果他能实现赢利，节约每一分钱，用对每一名员工，他就能够让鞋店蒸蒸日上。可以说，每一个决策都至关重要。

鞋店是博西迪学习商业的起点，后来他在担任通用电气公司高级副总裁、联合通信公司和霍尼韦尔公司的CEO时，使用的也是同样的商业语言。

那么，你会使用这种商业通用语言吗？你理解每家公司运营背后的基本规律吗？你具有真正的商业智慧吗？

很多时候，你在公司的某个部门开始了自己的职业生涯，这个部门可能是销售、财务或者生产部门，它们通常被称为“职能部门”，

有时也被称为“职能竖井”或者“竖井”。因为大多数人在一家公司的某个职能部门开始他的第一份工作，所以当他们获得升职的时候，通常还是在这个职能部门内部晋升，这就好像一个人通过“职能竖井”或者“竖井”垂直地上升。

这样的职业路径会限制一个人的视野，影响他们每天的决策和判断。一个对本部门最好的方案，未必对公司整体最有利。一个人可能是某方面的顶级专家，例如，擅长市场营销、工程设计或者财务分析，但他真的能够成为优秀的CEO吗？因此，无论你从事什么工作，身处哪个部门或者“职能竖井”，都需要培养自己的商业智慧。

当你学会把公司看成一个整体，并且能够做出提高公司整体绩效的决策时，你的会议就会少一些官僚主义作风，更多地关注业务本身。当讨论富有建设性和创造性时，你们的时间就会过得飞快。对于工作，你将会更有激情，因为你能看到自己的建议和决策帮助公司不断发展壮大。你的使命感将更加强烈，你的能力也将大大提高。

培养商业智慧将使你充满激情，就像一个小孩子第一次赚到钱时的快乐，或者就像迈克尔·戴尔，本能地专注于正确的事务，为股东创造巨大的财富。15年前[1]，迈克尔·戴尔在他的大学宿舍里开始了自己的邮购电脑业务，到2000年6月，戴尔电脑公司的股票市值已经超过1300亿美元了。

当你学会使用这种商业通用语言后，就可以和公司里任何层次的任何人进行有意义的对话。你将能够打破藩篱——一个职能化的“职能竖井”人与那些穿着考究、说着行话的高层管理人员及MBA之间的那堵“墙”。你将感觉到自己与公司业务融为一体，无穷的机会展现在你的面前。

你可以从这本书中学会商业通用语言，然后放下书本，大胆实践，直至这些最基本的商业原理成为你的一种本能，就像那些街头小贩和大公司领袖所具备的商业智慧。你将不断地发现那些商业常识，并迈上培养自身商业智慧的金光大道。

街头小贩的商业技巧

一个街头小贩怎样在一个印度小镇上兜售他的蔬菜和水果呢？一些支付了75000美元学费的MBA可能会说“预测需求”。但是，那些印度的街头小贩可不知道这个词汇。他不得不考虑清楚那天早上需要采购什么、采购多少、货物品质如何，以及蔬菜和水果的种类，等等，所有这些都是以他这一天能够卖出什么（他的销售预测）为依据。

然后他将制定价格策略，价格可以根据一天中需求的变化而灵活地改变。他不希望把没有卖出去的水果（存货）带回家。如果这些水果变质，第二天就会一文不值。他们之所以不希望保留存货，另一个原因是他们需要“现金”。在销售中，他们每时每刻都在权衡是否应

该降价，什么时候降价，以及降价多少的问题。如果他优柔寡断或者做出了错误的选择，那么他就会面临失败。

这一点对于公司也并无两样。比如，美联储提高了利率，那么汽车的需求将面临大幅缩减，但是汽车公司却不可能以足够快的速度调整它们的生产，结局就是汽车公司面临着多余的存货。然后公司将不得不投入大量精力来处理这批存货以收回现金。这就是为什么消费者会在电视上看到类似于“某某汽车公司提供现金折扣”广告的原因。折扣降价和增加广告投入都会降低利润，而且这种促销手段本身也会导致品牌形象贬值。但是，公司必须承担这种负面效应，因为它们需要现金。

每天早晨，街头小贩架起他的手推车，把那些外观最好的水果放在最前排（零售商把这种做法称为推销）。他观察着竞争者，看他们都卖些什么，以及价格如何，每时每刻考虑的不仅仅是今天，还有明天。

如果他的货物卖不出去了，就不得不降价（让渡价值给顾客）、重新陈列货物或者加大吆喝声（广告）以吸引顾客到他的摊位。可能因为今天的教训，明天他将制定一个更合理的价格策略，或者他将改变蔬菜和水果的种类（产品组合）。如果有些因素不起作用了，他就进行调整。

那么他怎样判断和评价自己工作的好坏呢？答案是：当一天结束的时候，兜里有现金就说明他做得好。每个人都知道现金为王，也就是兜里有钱。世界上任何一种语言都有这个词。那些街头小贩更是一直想着现金——想着是否有足够的现金，如何能得到更多的现金，是否还能继续赚取更多的现金。

如果在一天结束的时候，商贩手中没有剩下现金又会怎样呢？这将是非常可悲的事情。家庭压力会让他无法承受，因为作为挣钱养家的人，这是很丢面子的事，而且不可否认，在印度，此时他的家庭甚至可能还没有足够的食物。这样的环境迫使他强烈关注现金净流入。不管这个小贩有没有意识到这一点，在他的潜意识里肯定是在思考着一些更加深入的东西：他将如何采购第二天的货物，他需要现金来维持业务。

公司也是这样。我们总是会听到某某公司为现金所困。它们可能生产了过多的产品而卖不出去，以致大量现金被存货占用；或者它们投入了过多的资金建厂，过大的工厂规模却不能为公司获取足够多的利润；或者它们以赊账的方式把货物卖给了分销商、零售商，但是货款迟迟收不回来。当公司不能产出足够多的现金时，它们通常会去借贷。当公司借了太多的钱却没有及时解决那些产生贷款需求的问题时，它们就会在偿贷的时候遇到麻烦。一些公司最终将不得不依据美国《破产法》第十一章申请破产保护。

再回到前面所说的街头小贩。每个国家的商贩采购水果的方式都不一样。在印度，当个人的现金积累不足时，他们就去借钱采购水果以赚到更多的钱。为了生计，这些商贩不得不想方设法赚取足够多的现金，从而保证在偿还借款后还有盈余。

小贩每卖掉一个瓜，只能赚到一点儿钱。他的利润，即水果的购买价和卖出价之间的差额非常低。他的利润率（利润占总收入现金的比重）大约在5%。（对于这个基本概念，各个公司用了不同的术语。有些公司把它称为“销售利润率”或者是“营业利润率”。我们有必要厘清公司里的叫法。但是无论如何，更为重要的是这个概念本身，我将在后面做更为全面的介绍。）

让我们假设这个小贩借了400卢比（400卢比约合10美元）。他把这些钱作为定金买了价值4000卢比的水果，那么这些水果就是他唯一的资产。如果他以2%的利润率（扣除所有的花费及其工资后的利润）卖出了这批价值4000卢比的水果，那么他就能赚取80卢比。也就是说，他用他的400卢比资金赚取了80卢比的利润，所以他的资产收益率就是20%。

那么，这个小贩能不能抬高价钱以赚取更多的利润呢？——很有限。因为如果他把价格定得太高，顾客就会流向其他商贩。那他能不能花更少的钱来购得这些水果呢？当然不能，如果他购买的水果都熟

过头了，顾客会很容易看出其中的区别。也可能有些种类的水果卖得更好，那他是否应该只卖那些最赚钱的水果呢？

20世纪90年代初的汽车行业，福特在与通用汽车的竞争中，首先改变了自己的产品组合，从而赢得了决定性的财务优势。当时，福特汽车公司快速地察觉到美国顾客对运动型汽车（SUV）和轻型货车需求的增长。在继续提供所有系列车辆的同时，福特把几条原本生产小汽车的生产线用于生产SUV和轻型货车，因为它们比小汽车更赚钱。这使得福特汽车当时的北美市场份额在该产品领域中占据了领先优势。当然，通用汽车现在已经夺回了这一领先优势。

对于一个街头小贩来讲，他将不得不面对很多现实。如果他不断地重复错误的决定，他的业务将很难维持下去；如果他不和顾客公平交易，顾客将不会再次光顾，并且他的名声将越来越差。相反，如果他每次都提供公平的交易，他就能逐步建立起顾客对自己的信任，同时提高顾客的品牌忠诚度，所以，他所有的工作都是以顾客为导向的。

向街头小贩学习

运营一家个体公司看起来似乎很简单，但是它也需要很多决策，而且这些决策全凭直觉做出——没有计算机的辅助，没有复杂的预测技术，更没有在风景优美的旅游胜地召开的研讨会议。这些经营技巧

和商业智慧都是在世界各地的城市和乡村中世代传下来的。小孩子在餐桌旁听长辈们讲授经验，然后逐渐地参与到经营中去，最后出去闯荡，开创自己的事业。他们很直接地理解了商业的整个运作过程。

我在印度的成长经历就是儿童如何学习做业务的典型实例。直到今天，我还能清晰地回忆起每天晚上9点左右，我和我的堂兄弟们跟着我的父亲和叔伯们从商店回家，然后聚集在屋顶上乘凉。我们讨论着一天中发生的事情——哪些顾客来了，哪些没来；卖了什么东西，哪些没卖出去；明天早上要从谁那儿借钱，以及村里两家最兴旺的商店正在采取什么有效的经营措施（最佳实践）。

每天我都看到我的父辈们在努力和顾客建立关系，并对鞋的产品组合和价格做出正确的调整。他们每完成一桩交易，那家和我们的鞋店只一墙之隔的竞争商店就要努力地劝说那个顾客退货，然后再从他的店里买鞋。这是一种近乎贴身肉搏的竞争，但每天结束时，我们都能保持收支平衡。虽然我们不会使用新奇的术语，但是我们确实在不断学会一些赚钱的基本道理，慢慢地培养起我们的商业智慧，为我们的股东（家庭成员）创造价值。顺便一提的是，这个价值还包括为我提供正规教育，以及随后的很多机会。

也许你并不是一个街头小贩，也不是一个商店业主。但不管你是刚刚开始创业，还是已经担任大公司高管，你都可以从街头小贩身上学到很多有用的东西。他们熟谙自己业务中的每一个方面——产品、

销售、顾客、利润率、资产收益率。至于你，也完全可以培养起自己的商业智慧，从最基本的层面上了解一家公司怎样才能赚钱。

[1] 本书写作时的15年前。——译者注

第2章

每个公司的本质都是一样的

——基本要素：现金、利润、周转率、成长性和顾客

商业智慧要求我们了解赚钱的各个环节。回想一下我们是如何学习物理和化学的：首先，我们需要了解原子的结构——电子、质子和中子。一旦明白了这些组成部分以及它们是如何相互作用的，我们就能开始深入学习了。在商业中也是这样。

在两个商人交谈时，不管他们是不是同行，也不管他们是否坦诚交谈，他们都在努力判断：对方的业务是否赚钱？是怎样赚钱的？这种赚钱的方式怎样能够做得更好？商人们（不分男女）都渴望把复杂的商业运营分解成最基本的运作单元。

赚钱的业务由三个基本要素组成：现金净流入、资产收益率（利润率和周转率的结合）、业务增长。真正的企业家熟谙其中的每一个部分和它们之间的相互关系。消费者加上赚钱的三个基本要素——现金净流入、资产收益率、业务增长，就构成了任何业务的中心或者核心。

现金净流入、资产收益率、业务增长以及消费者，业务中任何其他要素都是由此产生的。我们的业务是否在产出现金？是否获得了很好的资产收益率？我们是否留住了顾客？这项业务是否在持续增长中？如果对这些问题的回答都是肯定的，那么直觉就会告诉你，你的业务运行得很好。相反，如果答案是否定的，那么即使是一家大型集团公司，最终也必将变得举步维艰。

不要让你接受的正规教育或者公司的规模影响了你对商业本质的认知。请像一个街头小贩一样地思考问题吧，透过表面现象看到业务的本质。如果贵公司上述四个基本要素中的某一个或多个出现问题，你就需要运用你的商业本能去修正它。如果你这样做了，表明你已经像一个真正的商人和成功的CEO那样思考问题和解决问题了！

现金净流入

现金净流入是衡量赚钱能力最重要的指标之一。一个精明的商人需要知道：他的业务是否产出了足够的现金净流入？产生现金的源泉是什么？现金是怎样使用的？任何一个不善于思考这些问题也说不出答案的商人都注定要失败。

现金净流入（“现金净增加额”）是指在某一段时间内现金的流入总量和流出总量之间的差额。现金流入的来源包括销售产品、提供服务而收到的现金等；现金流出包括支付工资、缴纳税金、支付供应商的货款等。

街头小贩以现金方式经营他的所有买卖。顾客支付现金，他也在同一天以现金支付给他的供应商。对于小贩来说，现金和收入是同一个东西。但是大多数公司都提供赊销服务，所以现金和收入就不同了。公司今天卖出产品，却在一段时间后收到货款，这样就有了应收

账款（顾客欠公司的钱）和应付账款（公司欠供应商的钱）的问题。这些款项的支付时间在很大程度上影响了现金净流入。

现金净流入即使对那些最大的公司也会构成大问题。克莱斯勒公司在20世纪80年代曾经出现现金短缺；大众汽车公司在20世纪80年代末也曾遭遇现金危机；著名的蒙哥马利·沃德百货公司在过去的50年中更是多次出现现金危机。

一个最显著的现金危机案例竟然发生在一家著名的管理咨询公司，这家公司的高级合伙人借了大量的钱来购买该公司，所以每个月都需要很多现金来支付利息。在1998年的某个时刻，现金短缺形势已经非常严峻了。在这样的情况下，似乎唯一的解决方案就是出售部分业务，但是这必将减少每个合伙人的股权份额。

就在这笔出售交易将要成交的时候，合伙人终于洞察到问题所在，这才挽救了他们的利益。他们发现公司的付账程序混乱不堪：咨询顾问不能及时地向客户收费，那些客户也总是拖延付款时间。应收账款（客户欠公司的钱）的平均回收期是84天，而不是45天的行业平均值，时间几乎延长了一倍。但是同时，公司又必须继续支付工资、员工差旅费、管理费用和办公室费用以维持正常的运转。

通过解决付款问题，公司的现金状况得到了极大的改善，恢复了奖金与分红，而且还购买了迫切需要的新的信息系统。当然，合伙人

也保住了他们对全部业务的所有权。

现金带给公司生存能力，它就是公司的氧气。现金短缺、不断消耗现金都可能招致麻烦，即使其他赢利因素（比如利润率和资产周转率）看起来很好。

每家公司都要在年报中陈述一年中的现金收支，以及那段时期的现金净流入。贵公司有现金净流入吗？为什么有或者为什么没有呢？如果你的公司没有现金净流入，就应该考察，这究竟是因为贵公司的管理层投入了大量资金以发展公司，还是因为积压了太多的存货。

如果你为一家大公司工作，那么你所在的子公司是否产生了现金呢？你们在某个地区（比如说巴西）的业务是赚钱还是花钱呢？有时候你会听到子公司总裁说：“我正在努力使我的子公司赚取现金，而不是业务增长。”这反映了高层领导对该子公司的期望。比如，高层可能会做出决策，用这个低速增长业务产生的现金（比如说年增长率为1%~2%），支持另一个处于快速增长行业的子公司的研发部门（R&D）、营销部门和工厂扩建。

有时候，一个家族公司把该业务作为其收入的主要来源，公司仅仅是“赚钱的工具”，家族成员希望通过公司赚取现金来满足他们当下的需求。

人人都要重视现金

在人们的日常生活中，大多数人都能理解现金，比如，在拿到薪水之前收到账单该怎么办。但是在一家大公司中，很多人却无视现金，或者认为这只是财务部门的事情。

其实，公司中的每个人都应该注意到他们的工作也在消耗现金或者产出现金。一个销售代表通过商务谈判获得对方30天的付款期，这比45天的付款期要聪明得多，因为这样公司就能更早地获得现金，使得这笔现金的价值得到更早的发挥，也就是说，让这笔现金能够用于其他方面。一个工厂管理者如果规划混乱，就会导致大量存货积压，从而占用大量现金。

建立一个新工厂的决策将会影响现金净流入。以米勒啤酒公司为例。菲利普·莫里斯（Philip Morris）在20世纪70年代购买了该公司，建立了一家地区性酿酒厂，该工厂很快就步入高速增长的轨道，市场份额很快从8%增长到将近20%。受到这个利好的鼓舞，管理层决定投资4.6亿美元兴建一家新的酿酒厂，从而在市场份额不断攀升的同时提高生产能力。但是，就在新工厂还没有建成和投入运营的时候，它们的主要竞争对手安海斯布希公司采取了一系列雄心勃勃的营销措施，阻止了米勒公司的发展计划，因此，米勒公司的市场份额并没有如愿实现增长，新工厂的开工也延误了好几年，公司的现金净流入变成了负数。公司投入现金建设新工厂，但是却没有现金收入。

即使是收发室人员也对现金净流入负有责任。他们分类、整理和送出邮件，包括信件、账单和支票。请注意支票非常重要！

假设支票信件在周五上午抵达，收发室可能在那天下午才把它们分类和送出。这些支票可能直到下午4：30才送达相应的接收部门，但这时负责应收账款的人员已经准备回家了。他们将在星期一打开信件。那支票到什么时候才能转成现金呢？——在它到达银行的三天之后。

让我们再来分析支票信件是如何邮寄的。在很多公司，发票是星期五下午2：00以后才准备好，星期一上午寄出。也就是说，如果能赶在星期五下班之前寄出发票，公司将提前两天收到付款，现金状况也将随之改善。由此可见，大批的人参与并维持了现金的流动，其中包括收发室的员工。

近年来，一批精明的企业家摸索出了一套现金净流入的好办法，其中很多努力都集中在存货管理上，因为大家都知道存货套牢了大量现金。让我们以亚马逊（网络零售的先驱之一）为例，它是一家在线书店，能够每周7天，每天24小时营业。在刚起步的时候，亚马逊并没有存货。这使得它与那些需要把大量书籍存放在书店和仓库中的传统书商相比拥有巨大的现金优势。亚马逊通过互联网收取订单，然后再用别人的配送设施把货物发送给顾客。书被发送以后，顾客需要立即通过他们的信用卡公司支付书款，而亚马逊则在几周以后才向它的供

应商支付货款。这样就产生了大量的现金，公司可以把这些现金用于市场营销以获取更大的销量。（亚马逊后来改变了运营方式，建立了自己的仓库，所以现在它也有存货了。）

与此类似，戴尔公司直销个人电脑。顾客必须在订购电脑时、收到货物前用信用卡付款。戴尔公司通常在收到电脑配件30天后才支付供应商货款（这些供应商生产单一的电脑配件），公司只保持6天的存货量。这样，在一段特定的时间里，戴尔公司的现金流入就会大于它的现金流出，业务增长得越大，产出的现金也就越多，所以，有人把戴尔公司叫做现金机器。

像戴尔这样的所谓“新经济”公司并不是唯一能使现金净流入的公司，很多“传统”的公司，比如，通用电气、麦当劳、联合技术以及福特公司都是很好的现金净流入者。通用电气已经连续10年实现了现金净流入。通过提高生产设备和生产流程效率，通用电气减少了存货需求，并且在不建新厂的情况下提高了它的产能。

精明的商人知道现金净流入能够有助于业务增长。通过明智的投资，现金能够提高公司的赢利能力。此外，现金还带来了一个心理影响因素：当公司使用自己的钱而不是借来的钱时，高级管理人员会更倾向于做出大胆的投资，这无疑将产生更大的潜在回报。

资产收益率

或许你会简单地认为赚钱就是获取利润——“低买高卖”，但事实上，它意味着更多。

不管公司的规模和行业如何，你都在使用自己或他人的钱实现成长。你会从银行贷款或者使用自己的储蓄，这些钱代表了你的投资，或者叫做你的投资资本。如果你继承了这家公司，那么这些“投资”就一起属于你了。

你的投资将以某种形式体现出来，它可能是产品（存货）、一家小商店和一些货架（或设备），甚至可能是顾客给你的一张欠条（IOU），因为他买了一些商品回家（应收账款）。

你投资的东西就是资产。一个汽车制造商的资产包括工厂和装配车间、办公大楼、计算机系统，以及金属板材、油漆和零部件的存货，等等。这些资产都是你能看到的和触摸到的，称为有形资产。那些大件，比如大楼和机器，一般不会出售，所以有时候也被称做固定资产。

即使你的公司不是一家制造公司，也会有投资行为。例如，服务行业中的保险业，不需要零部件存货或者生产设备，但是它的现金还是以其他方式被占用。比如，政府监管部门要求保险公司保持一定数额的现金储备以支付顾客的索赔。这些现金储备也是一种资产。

作为一个具有伟大商业智慧的人，应该清楚公司的有形资产，同时考虑如何利用这些资产赚钱，什么样的投资能够产生丰厚的利润？简言之，也就是你的资产收益率（ROA）能够达到多少？这些资产产生了足够多的投资回报了吗？

有些人喜欢把这个概念叫做投资收益率，或者股权收益率（股权就是股东们投资给公司的钱）。这两个名词之间的差别是技术性的，其实它们代表了同一个概念：用你的投资或者用股东的投资给公司赚了多少钱。

你并不需要念MBA学位才能理解资产收益率这个概念。我可以来证明这一点。很多年前，我带一队MBA学生到离尼加拉瓜的马那瓜湖（Managua）大约12公里的一个露天市场。在那里，很多批发商和农民（几乎全是妇女）在兜售菠萝、衬衫、项链等各种商品。

我们来到一个推着手推车卖衣服的妇女跟前，我问她哪来的钱支付她的货物。她说，她是以每月2.5%的利率借来的。一个学生做了简单的速算（2.5%乘以12个月）年利率居然高达30%。那个妇女纠正了他，因为通过利滚利，年利率实际上会达到34%。

那她的利润率又是多少呢？只有5%左右。我们不得不询问她如何能在借高利贷的情况下生存下来。

或许是感到这个问题愚蠢，她用左手托着右肘，然后对着空气画了几个圈。她的动作意味着货物周转——存货的周转。

她的直觉告诉她，良好的收益率来自两个因素——利润率和周转率。卖出去一件10美元的衬衫，她只能得到50美分的利润，所以为了支付贷款的利息和重新进货，她必须在每周的每一天不断地卖出她的货物。卖得越快，她就能积聚越多的“5%”。

周转率描述货物周转的时间长度。让我们想象原材料经过工厂加工，成为产品，然后这些产品从货架卖到顾客手中，这就是一个周转。

让我们再想象一家杂货店。店主很少在商店建设本身上投钱，他的销售只为积累现金，所有的资产都以存货形式存在，那么这家杂货店是每天都能够卖空货架、重新购入货物，还是需要一周的时间来卖空货架呢？显然第一种情况比第二种情况存在更高的存货周转率。对于很多公司而言，存货周转率是一个很有启发的数字。

有些人用存货周转来描述存货周转率的概念，也就是一年中存货周转几次。比如在沃尔玛，厕所用卫生纸的每年周转率是360次，这就意味着沃尔玛几乎每天都能卖出全部的存货。每天沃尔玛都能收回它用于厕所用卫生纸采购上的钱，并且还要加上一定的利润。这实在是对货架空间的极好利用。

不管资产以何种形式存在，计算资产周转率都很简单：在一段特定时间，比如一年中的总销售收入除以总资产。如果你想算出存货周转率，就用总销量除以存货总量。但是让我们忘掉数学，牢记周转率这个概念。货物必须经由公司到顾客手中——越快越好。

从接到订单到货物抵达顾客手中需要多少时间？从公司收到原材料到产出成品，从零售商店、仓库或配送中心卖出去又需要多少时间呢？

在美国，一辆新轿车从工厂出货，最后到达消费者手中平均需要72天。在此期间，工厂用来购买这辆汽车零部件的钱就被套牢在这辆车上了。制造商得不到这笔钱，更不能把它用在任何其他用途上，直到汽车到达消费者手中。如果这辆车能早日到达消费者手中，那么制造商沉淀在铁路、汽车、运载船上货物中的资金就会少很多。这就是我强调周转速度加速的意思。

资金周转得越快，收益率也就越高。事实上，资产收益率就是利润率乘以资产周转率。这是一个普遍的商业定理，可以简单表达如下：

资产收益率=利润率×周转率

即$R=M\times V$

这不是金融术语，但R=M×V是一个非常有用的商业工具，值得大家记住。这个公式的结果R以百分数的形式表达——比如8%、10%或者15%的收益率，是一个可以直接用来比较的简单数字。

在衡量一家公司的运营状况是否良好时，一个好的CEO并不是很关注精确性的。他用资产收益率（或者一个类似的指标）来对运营情况做出直观的判断。通过简单比较，他能知道今年的状况是不是好于去年和前年，是不是好于它的竞争对手，是不是在它应该处于的范围内。那些最好的公司税后资产收益率都大于10%。

理解利润的意义

在本书中，我们用利润这个词来指代税后净利润，也就是说公司在支付了所有的费用、利息和税费之后所挣的钱。这些费用包含了与产品的制造和销售相关的费用，加上维持公司正常运营所支付的利息，以及所得税支出。

净利润来自毛利，毛利也是了解商业本质的一个重要指标，用一家公司或一条生产线的总销售收入减去制造或购买该产品、服务的直接成本，就可以计算出毛利。比如，一个商店业主以每双30美元的价格购买了1000双鞋，然后再以每双50美元的价格卖出，那么他的总销售收入就是50000美元（1000双×50美元=50000美元），他在鞋产品上

的直接费用（采购货物的成本）是30000美元（=1000双×30美元）。用这两个数（总销售收入和总成本）就可以算出毛利。

50000美元（销售收入）-30000美元（销售成本）=20000美元（毛利）

店主的收入减去销售成本，获得20000美元毛利，他的销售毛利率是40%。

回报率如何计算

有些公司使用的回报率指标略有不同，它们不使用ROA，而是使用投资收益率（ROI）或者股权收益率（ROE，净资产收益率）。不要被这些缩写吓倒，其实所有这些指标在概念上都是一样的。它会告诉你通过使用你的资产、公司的投资或者股东们在公司的投资（股本），公司已经赚了多少钱。

计算ROA、ROI和ROE并不困难。首先，我们从通用公式R=M×V开始，其中R代表资产收益率，M代表利润率，V代表周转次数。如果要计算资产收益率，我们就把利润率乘以资产周转次数（资产周转率等于销售收入除以资产）。让我们以一家公司为例进行计算。例如，这家公司的利润率是5%，销售收入为100亿美元，资产是20亿美元，那么：

资产收益率（R）=5%×（100亿美元/20亿美元）

根据计算，ROA是25%。要计算投资收益率，需要把利润率乘以资本周转率（资本周转次数等于销售收入除以投资额）。假设这家公司的利润率是5%，销售收入为100亿美元，总投资额为50亿美元：

投资收益率（R）=5%×（100亿美元/50亿美元）

根据计算，ROI为10%。计算股权收益率，就要把利润率乘以股本周转次数（股本周转率等于销售收入除以股本量）。假设利润率是5%，销售收入为100亿美元，股东的股权为10亿美元（其中扣除了公司从银行借的钱），那么：

股权收益率（R）=5%×（100亿美元/10亿美元）

根据计算，ROE是50%。

很多商人和投资者都非常重视并且一直追踪着毛利的变化，因为它提供了有关业务性质变化的重要线索。比如，当毛利率从52%跌到48%时，就要去探个究竟：到底是因为你用了更多的钱来生产产品还是因为费用不变，价格却因为竞争而降低了呢？在个人电脑（PC）市场的早期阶段，PC厂商有着将近38%的毛利率。但是紧接着就进入激烈竞争阶段，PC的价格急剧下降，毛利率降低了大约20个百分点。为了生存，PC厂商不得不全盘改变他们的经营方式，比如实施配件的外包生产、削减费用和增加周转率等。

毛利率降低也有可能是因为顾客结构发生了变化，比如，卖出的产品多属于低利润率产品，而高利润率产品卖出去的比较少，这种趋势会继续加速吗？

理解周转率的意义

很多人都把注意力集中在利润率上，而忽视了周转率。其实，那些成功的CEO与许多其他管理人员的不同之处就在于：他们能够同时考虑利润率和周转率。这种双重关注就是商业智慧的核心。

周转率对每家公司都非常重要。首先让我们来分析那些拥有大量固定资产（工厂、机器或楼房）的公司。以美国电话电报公司（AT＆T）为例，它在电线、电缆、卫星和微波发射塔方面进行了大量投资，随着长途电话业务价格的下降以及利润萎缩，提高资产收益率的唯一途径就是提供资产周转率。AT＆T必须要用那些资产赚取更多的钱。这就是为什么我们会看到这家公司（当然还有其他电信公司）不顾一切地扩大营业额（收入），并像街头小贩一样努力地寻找合适的产品组合。AT＆T的CEO麦克·阿姆斯特朗也公开表示，AT＆T在2000年、2001年和2002年的最大目标就是增加销售收入。

轻资产公司能够创造三位数的资产收益率。比如戴尔公司，它主要是一家计算机装配厂商，本身并不生产很多计算机零配件，所以戴尔公司并没有很多建筑和制造设备。在1999~2000财年，戴尔的投资收

益率（invested capital，这是戴尔内部使用的一个衡量指标，它们相信这个指标更好地衡量了它们的效率）居然高达243%！是前一年的两倍。

戴尔公司并不是因为高利润率才获得如此高的收益率，而是因为迈克尔·戴尔领会到了周转率的意义。他注意到一些低利润行业，比如超市，能够在3%~4%的低利润率下获得令人钦佩的高收益率，这使得他思考为什么它们能做到这一点，于是他发现了R=M×V的另一部分——周转率。

你能猜出戴尔公司的存货周转率是多少吗？在2000年1月28日结束的财年中，其存货周转率是50次/年。戴尔公司的存货量非常小，因为它的计算机都是根据客户订单定制的。也就是说，它按照顾客要求的配置来装配，然后在不到一个星期的时间里发货。现在很多公司（比如联合技术公司、普拉特和惠特尼公司）的高层管理人员都去戴尔公司参观，学习它是如何以如此低的存货量来保证按要求生产和发送的。

因此，在你磨炼商业技能的时候，请仔细思考资产收益率这个概念，以及它的基本组成要素：利润率和周转率。然后考察自己公司的资产收益率，如果你觉得不够高，就需要采取一些措施来改善它。即使你没有得到所有的答案，这也将有利于你提出一些正确的问题，例如，与行业中最好的公司相比，你的资产收益率如何？在过去的几年

中，资产收益率的状况是变好还是变坏了？不管在哪个行业，哪些公司拥有最高的利润率、最高的周转率或者最高的资产收益率？你能从它们那里学到什么？

资产收益率一定要高于你使用自己的钱或别人的钱（银行家或股东的钱）所付出的成本（所谓的资本成本率），这是商业运作的真理。如果资产收益率低于资本成本率（一般在10%或更高），就会引起投资方的强烈不满，因为管理层正在损害股东的利益，使股东的财富遭受损失。

有些公司的部分业务、分公司或生产线挣的钱还不足以支付资本成本，所以它们必须想办法，要么提高收益率，要么干脆撤销这部分业务。这就是为什么我们会经常看到很多CEO或事业部门主管人员决定要卖掉（剥离）一项业务或者中止某条生产线。20世纪80年代初杰克·韦尔奇在通用电气就使用了这项原则。他说，通用电气的任何一项业务，如果不能做到行业第一或第二，如果不能达到合适的股东投资收益率，就要被冻结或卖掉。

即使你不知道公司的资本成本到底是多少，但通过采取一些措施来提高收益率，形势还是会大不一样的。假设你在一家汽车公司工作，你会发现小型轿车业务的收益率有问题。事实上，全世界的汽车制造商在轿车业务上的资产收益率都要低于2%，即低于资本成本率。

这部分业务该如何来获取更高的收益率呢？我们需要从资产收益率的两个方面来入手：利润率和周转率。

业务增长

业务增长对公司发展至关重要。每个人、每家公司，乃至每个国家的经济都必须要增长。那么，你在为一家业务增长的公司工作吗？它的利润持续增长，周转率没有下降吗？如果业务增长率非常低，或者出现负增长，这意味着什么呢？

如果全公司或者你所在部门的业务落后于竞争者，你的个人发展也将受到影响。如果公司的销售收入已经有五六年时间保持不变，员工将失去晋升或继续发展的机会。高层管理人员将考虑削减费用、裁减员工，以及减少管理层级。他们将停止研发和广告投入，一些优秀员工将离开公司，最后公司进入恶性循环，员工也将为此蒙受重大损失。

当今社会，公司没有成长就意味着落后于这个每天都在前进的世界。如果你不发展，竞争对手就将最终超越你。以西屋电气为例，它曾经是和通用电气相比肩的。但是因为公司没有专注于业务增长和生产率提高，最终它失败了，到现在已经不复存在了。再比如曾经的数据设备公司，不久以前还是世界上第二大计算机公司，但是在世界步入PC时代的时候，它仍坚持生产中型计算机。当那些新冒出来的PC生

产商，比如戴尔和康柏快速增长的时候，它却没有，结果为康柏所收购。

公司增长带来一个心理效应，增长会激活一家公司。一家快速增长中的公司将吸引更多有着新鲜思想、有才能的人。公司给他们提供了施展才华的舞台，创造了很多新的发展机会。员工们喜欢听到顾客说他们的公司是最好的公司，以及将有更多的业务之类的话。

关于股东价值

每项业务的收益率都必须高于它使用别人（银行、股东、业主）的资金所付出的成本。为了确保这个原则处于工作的中心，很多公司都用了一种所谓股东附加值（SVA）的衡量指标。SVA是一种判断企业是否总体表现良好的快捷方法，可以初步判断公司是否满足投资者的基本要求。然而，尽管SVA是一个很有用的单一衡量指标，而且它能反映出公司赚钱的质量，但是它对理解公司内部真正的运作情况并没有很大帮助。这也是很多优秀的CEO从来都不会漠视赢利的那些最基本指标（现金净流入、利润率、周转率、资产收益率和业务增长）的原因。一个街头小贩也正是通过关注这些基本元素来做出调整，并且实现继续赢利的。当然，这对于一家大公司同样适用。发现潜藏在现金净流入、利润率、周转率、资产收益率和业务增长下的真实情况将有助于我们集中注意力，做出正确的调整和改变。

让我们看看互联网和其他技术公司都发生了什么。直到最近，年轻人还是非常渴望进入.com（互联网代称）公司的，甚至为此推迟他们正常的学业。像思科、英特尔、诺基亚、微软以及甲骨文这样的公司吸引了无数的人才，即使泰利金（Teligent）公司这样的新兴小公司都能吸引到美国电话电报公司的前总裁阿里克斯·曼多。那些值得尊敬的老公司却不得不为从最好的学校招揽人才，以及留住他们最好的员工而劳神。到底那些公司的吸引力何在呢？那就是公司增长，以及增长所带来的机会和刺激，当然还有那些公司所能提供的建功立业、创造新事物以及成功的机遇。

业务在正确的轨道上增长

业务增长从其本身来讲并不一定有什么好处。增长必须要赢利和可持续，业务增长必须要伴随着利润和周转率的提高，现金净流入能力也需要保持同步。

很多家公司在公司处于较小规模的时候尝到了成功的喜悦，但是随着公司规模的增大却慢慢地陷于困惑，失去了对那些一直伴随着它们赢利的基本元素的控制。一个典型的案例是，某公司为餐馆提供饮料装置，每安装一个装置将花费2000美元，但是公司会从每家餐馆每个月收到100美元作为其提供饮料的原料费。依靠这种方式，公司开创了一个有利可图的事业。但是生产饮料装置所需的钱是借的，而且那

些饮料的利润非常低，根本不足以支付借钱的利息，然而公司当时已经被盲目扩张迷惑住了。

随着这个野心勃勃的年轻人不断地扩张他的业务，公司很快就入不敷出了，并且最终导致破产。贷方认为公司需要换一个新的CEO。

有时候，公司高管会因为给了销售团队一些不恰当的激励而在无意中鼓励了非赢利性增长。例如，一家销售收入为1600万美元的注模公司以销售人员卖出去的塑料封装的金额数为依据奖励他们，而不论公司是否在这些销售中赢利。当公司从两家大客户手中接到价值400万美元的新订单时，每个人都非常兴奋。但是在接下来的三年里，随着销量的增长，利润率却出现萎缩。最后，CEO终于意识到这两笔让每个人都兴奋异常的新业务实际上是一个吞钱机器。一个新的塑料封装的价钱还不足以支付生产它的花费。更加糟糕的是，销售团队每年都要降低价格以留住客户。

盲目的扩张计划通常逃不过破产的悲剧。2000年8月，一家曾是美国最大的器材零售商之一的公司加入到申请破产保护的行列，因为它的一项雄心勃勃的扩张计划被证明是错误的。

20世纪90年代，公司雄心勃勃地开始快速扩张，其中包括在一年中建立80~100家的分店，有些是首次开在美国以外的国家或地区。此后在整个20世纪90年代，销量稳步上升，收入从不到5亿美元一直上涨

到20多亿美元，至少在扩张的早期阶段，公司股票的每股收益率也在慢慢地不断攀升。但是从1995年开始，随着公司扩张步伐的加快，出于某些原因，公司的收益率开始急剧下滑。

其中一个原因是，公司一直沿袭旧有的经营模式，试图通过设备本身的销售以及它的高利业务（为顾客提供赊账）来实现赢利。但是在此期间，信用卡行业已经发展壮大。顾客可以通过信用卡而不是公司提供的赊账服务来购买设备。这样，公司就失去了一个重要的收入源。此外，他们的赊账经常是提供给一些高风险的顾客，其中很多人到最后根本不付款。同时，新开店面的营业额也一直不能达到预期，而旧店面的销售收入又伴随着公司一些必要的革新措施的失败而出现缩减。

直到1998年，公司一直在亏损。1999年，公司开始收缩关闭了部分分店，还卖掉了一些业务单元。即便如此，公司的债务负担仍然非常繁重。终于在2000年8月，在新任CEO的领导下，公司根据美国《破产法》第十一章提出了破产申请。

所以，请不要把公司的规模作为其是否成功的衡量指标。奋力争取更多的营业额并不一定是好的经营方式。你需要知道为什么以及怎样使业务增长。同时，还要考虑你的公司是否在一条可持续的轨道上发展壮大。

看看你的现金发展状况，或许在销售收入增长的同时，你的现金状况变得更糟了。再退一步讲，你的业务增长是在产出现金还是在消耗现金？你的利润率是改善了还是变得更糟了？

即使赢利增加了并且现金也增长了，其实还是有很多可选方案。你可以用这些资金来开发一个新产品、购买一家新公司或者去一个新的国家发展业务。可能公司需要给产品增加一些新功能以提高其吸引力，也可能需要降低价格以满足顾客需求，当然这些需求是以赢利为基础的。

发现那些有利可图但别人却做不了的业务增长机会，也是商业智慧的一部分。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿就知道如何壮大自己的事业，即使他的同行们认为这是不可能的。1975年，西尔斯公司的CEO罗巴克在西北大学凯洛格商学院的课堂上说，美国的零售业是一个成熟的、零增长的行业，这也是他为什么开展多种经营、转向金融服务的原因。但是与此同时，山姆·沃尔顿却增开了很多新店，并且把他的资产收益率牢牢地保持在行业平均值以上。

沃尔玛已经拉开了与西尔斯的差距。尽管在公司的规模上两者大致相同，但是在1月31日结束的2000财年中，沃尔玛的销售收入达到1650亿美元。同期，西尔斯的销售收入大致是400亿美元。沃尔玛在扩张过程中，利润率和周转率都得到了提高。可以说，它出众的资产收益率为其全球性的扩张提供了资源。

那些赢利的增长机会表面上看不太显眼，这一点对于那些已经定型的大公司来说尤其如此。但是凭着钻劲、坚韧和一定的冒险精神，你和你的同事们就能够发现它。以福特公司为例。1999年1月，在一个有证券分析家参加的聚会上，杰克·纳塞尔告诉投资团，福特正在评估几种业务增长的方案，并且要实施最有创造价值潜力的方案，其中一个方案就是给汽车所有者提供一系列服务。纳塞尔试图让福特步入一条与购买和开发相关的产业之路。所谓相关产业，是纳塞尔用来形容那些与核心业务有所不同但又密切相关的市场业务，就像耐克在经营它的核心业务——运动鞋的同时也出售运动服。

福特发现，一个购买汽车的消费者需要为汽车筹措资金，给汽车上保险，并在一段时间后对汽车进行维护并购买替换件。信贷、保险、维护和汽车配件是分散的市场业务，但是它们又与原始的汽车销售业务紧密相连。在汽车的整个生命周期中，一个车主总共为其花费约68000美元——这几乎是车主平均购车费用的3.5倍。福特希望通过参与所有这些行业来实现增长和产生股东价值。这就是福特在1999年购买科威克修理公司（Kwik-Fit，一家欧洲汽车维修连锁店和汽车保养公司，为各种品牌的车提供附加的服务）的原因。

福特还计划利用电子商务来为公司增长注入旺盛的活力。它计划用互联网来更快地与更多的客户建立联系。同时互联网还能帮助他们

与供应商和分销商更好地沟通，以缩短供货时间。这种方法使客户满意度和销售量都得到了提高。

了解顾客

街头小贩非常了解他的顾客，通过观察顾客，他能知道他们是否喜欢自己的水果，还能看出他们的喜好是否在改变。那些具有商业智慧的CEO也一样与顾客紧密联系，而且他们坚信，如果没有顾客的满意，他们的公司将难以兴旺发达，甚至难以存活。这是一个普遍适用的真理。

尽管很多公司都用科学的研究方法（比如问卷调查和访问目标人群）来尽可能了解顾客的需求，但是那些最好的CEO并不只依赖这些分析数据。他们知道，如果没有行动，就会错过市场中很多的重要变化和机会。他们中的很多人做出了特别的努力来直接观察那些使用其产品和服务的顾客，并且与他们交流。山姆·沃尔顿就是那些从来没有和消费者中断过接触的CEO中的一个卓越典范。即使在他经营着一个300亿美元收入的零售业帝国时，他还是会定期去店里亲自察看运营状况。

2000年5月，当凯马特的新任CEO走马上任时，查克·科纳韦（Chuck Conaway）曾经和新任命的人力资源主管戴维·罗兹在预先不通知的情况下，视察了很多分店。他们在那里和顾客以及商店员工进

行直接交谈。顾客很快就主动地提供了一些信息，其实科纳韦和罗兹也已经注意到了这些情况：等待付款的长队、杂乱的过道以及货架上的缺货都给顾客的购物体验带来极大不满。正因为如此，凯马特的增长速度减慢，利润率和周转率有沃尔玛的一半就很不错了。可见，与顾客直接的、未经过滤的接触和沟通有利于发现那些有待提高的特定领域。

杰克·纳塞尔也花费了很多时间与世界各地的顾客进行沟通，以获取他们使用福特汽车和货车体验的第一手资料。他到世界各地旅行的时候，也要特地指定去一些年轻人聚集的地方以观察颜色和式样的流行趋势。

直接接触能够提供很多其他市场调研方法所不能提供的信息和见解。例如，纳塞尔在迈阿密拜访一群西班牙裔年轻人的时候，有一个司机告诉纳塞尔，他没有给车另外添加任何附件。但是当纳塞尔钻进汽车和这个年轻人一起驾驶的时候，他发现这辆车实际上还是装了很多新的附件，包括一个拖车挂钩、一个专门的广角后视镜、一些橡皮垫以及几个驾驶灯。不过这个车主已经把这些东西都看做“这辆车的一部分”了，所以他根本没有想到它们。

1997~1998年，福特豪华车的市场份额出现萎缩，纳塞尔对接近顾客重要性的坚定信念促使他决定把林肯水星分公司（Lincoln Mercury）搬到加利福尼亚。这样，豪华车集团的领导人就能与加利福

尼亚州富有的消费者们有更直接的接触，而这些消费者往往决定了豪华车市场的流行趋势。

作为一个好的CEO，必须要明白以牺牲顾客利益为代价来单纯追求赢利是非常短视的行为。杰克·纳塞尔在2000年8月召回了福特探险者（Ford Explorer）上使用的650万个凡士通轮胎，让三家工厂停止了原来的生产任务，用三个星期的时间更换汽车轮胎。他意识到，虽然福特的短期利益会受到损失，但是顾客的安全性必须是第一位的。毕竟，如果没有顾客的信任，其他一切都免谈。

在你的公司，可能你们会谈论那些购买和使用你的产品的“顾客”。他们可能是也可能不是那些产品的最终使用者——消费者。同时理解这两者非常重要。当高露洁棕榄（Colgate-Palmolive）开发新产品的时候，它试图去了解消费者的需求和需要，但是它的很多环节，物流、折扣、订单的计划安排、上架和推销，都是面向沃尔玛这样的顾客的。

当你考虑消费者的时候，请把他们想得简单一点。你能描述消费者在买什么吗？可能不只是这个产品本身，还有可靠性、便利或者是服务。对于很多公司，包括对于那些街头小贩来讲，消费者购买的东西还包括信赖。

很多公司之所以陷入困境就是因为其领导人失去了与消费者的接触。让我们再以西尔斯为例来说明了解消费者的重要性。在20世纪80年代末和90年代初，中产阶级妇女都从对高利润的名牌服装进行减价的大型百货商场，或者从提高了服装的档次和质量却保持低价位的折扣商店购买服装。西尔斯完全失去了对这个趋势的把握，它还是一如既往地保持与那些折扣商店相比丝毫不具竞争力的价格，从那些他们合作了很多年的供应商那里进货。可以说，其服装式样和价格都不是消费者所期望的。

亚瑟·马丁内斯（Arthur Martinez）1992年加入西尔斯管理营销部门，并于1995年被任命为CEO。他终于发现了女性消费者不喜欢西尔斯提供服装的真相。于是西尔斯扩充并重新设计了女装部，后来这一块业务产生的利润差不多占了西尔斯2/3的营业收入（公司正常营业的利润，不根据出售资产、支付联邦税务以及类似的收入或费用做调整）。西尔斯开始着重突出那些受欢迎的名牌，并且通过“西尔斯温柔的一面”这种活动宣传了这一改变。

西尔斯关注消费者的努力终于得到了回报：销售收入从1994年的290亿美元稳步地上升到1995年的310亿美元，再到1996年的330亿美元，而同期的营业利润率也从销售收入的4.9%上升到5.4%，再到6.1%。但遗憾的是，到了20世纪90年代末，在与塔吉特、沃尔玛以及其他零售商的竞争中，西尔斯再次失去了立足点。

当你发现不能保持原价和维持原有毛利时，就应该去和消费者进行交流，直接地、不经过滤地观察他们，而不是通过分销商或其他中间人的眼睛。

我们总是谈论顾客忠诚度。但是在每一次与顾客的接触、交流中，你都需要赢得这种忠诚度。顾客需要一个简单的理由来购买你的货物，你必须提供他们真正需要或希望得到的东西。顾客的这些需求信息都可以从他们本身那里得到。这是一个常识。但是你肯定会感到非常惊奇，因为这种商业常识经常被人们遗忘或缺失。

第3章

从整体上理解公司

——如何把“碎片”整合在一起

公司赢利的几个基本要素，现金净流入、利润、周转率、资产收益率和业务增长，都是可以衡量的。但是具有商业智慧的人并不把这些基本要素当做教科书上的术语，仅仅记住这几个词语。他们理解这些词语背后的真实含义，并且能够本能地感知这些基本要素之间的关系，然后加以运用，拼成一个思维图形。一个真正的商人能够把这些赚钱的要素结合起来，从整体上把握商业运作的本质。

让我们看看医生的诊断过程，他首先测量患者的脉搏、血液指标、体温及其他一些指标，然后通过这些简单的指标判断患者身体到底出现了什么病症。然而，不管做了多少方面的测试，一个好的诊断都需要判断身体的整体健康。身体到底是在转好还是变得更糟糕呢？好的医生甚至能推断出患者身体正在受到一个未曾发现的病症的侵害，并且可能会因此挽救了患者的生命。

当杰克·韦尔奇在2000年7月宣布通用电气第二季度的盈利增长了21%的时候，他说这个结果表明公司有提供“公司发展、利润增长和很强的现金净流入”的能力，这句话后来被新闻界援引。你可以从中看到他的商业思考——现金、利润率和业务增长。通用电气的运营利润率从1999年开始出现上扬，销售收入也增长了，在那一年的上半年，公司产生了59亿美元的现金。所有这些都表明通用电气作为一个整体公司做得非常好。

韦尔奇很好地掌握了现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长和顾客之间的关系。他知道，如果公司能持续地提高生产效率，利润就能提高，同时就能产出现金。当利润和周转率都得到提高后，公司就有更多的回旋余地来更好地考虑顾客利益。这样，公司就能获得更大的市场份额，公司就能发展壮大。

我们可以用福特汽车公司的案例解释这个观点，它来自戴维L.刘易斯所著的《亨利·福特的公众形象》（The Public Image of Henry Ford）一书。亨利·福特对于公司如何赚钱有着一种良好的直觉。他不但在制造技术上有着传奇般的突破，还在1909~1915年每年都降低一款房车的价格，并且引入了一天5美元的薪酬机制。

亨利·福特似乎明白汽车低价位和高工资有着某种联系，都有利于赚钱。1914年，福特宣布，公司将支付工人最少5美元一天的工资。这个薪酬调整非常大，原来的标准是2.34美元，而且当时正处于世界性经济衰退中，何况其他汽车公司支付给工人的工资连福特公司的一半都不到。

高工资给了人们必要的资金来购买汽车。一个法国学者总结了这一点，并在20世纪50年代写到，一天5美元“使得每一个工人都成为潜在的顾客”。更多的顾客意味着更多的收入，也就意味着有更多的空间来减价，而更低的价钱又让更多的人能买得起汽车，从而进入一个良性循环。

另一个故事也显示了亨利·福特的商业智慧。1916年，拥有福特公司部分股份的道奇兄弟（Dodge brothers）起诉福特，他们觉得应该得到更多的分红。在法庭受理过程中，他们的律师对亨利·福特的经营方式提出了质疑。

律师质疑道：如果福特先生继续“以那么高的工资雇用大量的员工，继续降低汽车的售价，这样，大量的人都能以很低的价钱购买汽车，让每一个想要汽车的人都拥有一辆汽车”的话，公司的股东们将如何受益。

福特先生非常欣赏这段对他经营方式的描述。他回答道：“如果真的如您所说，那钱就会源源不断地到我们手里，甚至想不要都不行。”亨利·福特知道福特公司有一套成功的法则：赢利的各个要素，现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长还有顾客，以及它们之间的相互关系将使得公司充满生机，并且不断地赚钱。

亨利·福特在赚钱中体会到了快乐。如果你开始学着把商业的通用法则应用到公司中，你也可以体会到这种快乐和激动。但是，你必须要收集一些基本信息。

首先，你必须要知道赚钱的基础，然后努力地感受它们是如何协同作用的。尝试着以一个街头小贩的眼光去看自己的公司。你知道很多有关公司的情况，比如，产品或服务的种类，拥有多少生产设施。

在很多公司，这些都慢慢地成为一种常识。一个街头小贩也知道类似的事情，比如供应商——那些给他供应水果的人。

现在，街头小贩与在公司工作的大多数人的差别就凸显出来了。看看你能不能为你的公司回答以下一些问题。我们将给出两家公司——福特汽车（该公司负责销售汽车和货车的子公司）以及捷威计算机公司的答案。

•贵公司去年的销售收入是多少？

福特汽车1999年的全球销售收入达到创纪录的1370亿美元。

捷威公司1999年的销售收入是86亿美元，也是公司有史以来最高的，比1998年多了12亿美元。

•贵公司业务在持续增长中吗？业务增长是平稳还是在下降呢？业务增长前景足够好吗？

福特汽车1999年的销售收入比1998年增长了15%，而1998年的销售收入比1997年下跌了3%。在之前的几年中，销售收入以每年5%的速度增长，其部分原因是产品组合包含了更多的高价位车辆。

捷威的销售收入在过去10年中一直在稳步上升。其中1998~1999年，销售收入上升了15.7%。

• 贵公司的利润率是多少？它是上升、下降还是保持不变的？

福特汽车1999年的税后利润率是4.2%，是自1988年以来最好的。

捷威的同期税后利润率是4.9%，略好于前一年的4.6%。

（4%的利润率让你想到了什么，比如沃尔玛或者一个食品杂货店？你应该想到这一点。因为一个PC厂商和一个食品杂货店在本质上的区别不是很大，两个行业都是完全竞争的，而且都卖着那些很快就会过时的货物。）

• 贵公司的利润率与你的竞争者相比如何？与其他行业相比呢？

福特汽车1999年的利润率要高于通用汽车和丰田同年的利润率。

捷威的利润率高于康柏（1.5%），低于戴尔（7.4%）。

• 你知道贵公司的存货周转率吗？资产周转率呢？

福特的存货周转率大约是21，但是这不包括正在工厂和经销商之间运输的，或者正在经销商存货中的车辆。综合考虑所有这些因素将在很大程度上降低它的存货周转率。福特的资产周转率与它的存货周转率有很大不同。当你考虑福特在制造厂、楼宇、设备、工具、应收账款以及在存货上的投资的时候，1999年度的周转数就由21变到了1.3，福特的资产周转数是1.3。

捷威的存货周转率非常不错，达到45。它的资产周转率（销售收入除以总资产，不单是存货量）是12.6。

• 贵公司的资产收益率是多少？

如果知道了利润率和周转率，就能用R=M×V来算出资产收益率。下面就是我们计算福特的资产收益率的过程：

R=M×V

福特的资产收益率=4.2%的税后利润率×1.3的资产周转率

福特的R（收益率）大概是5.5%，并没有达到管理层的期望值。

现在让我们来看看捷威的资产收益率，还是用R=M×V：

R=M×V

捷威的资产收益率=4.9%的税后利润率×12.6的资产周转率

捷威的资产收益率是61.7%。股东们对此应该会非常高兴。

• 贵公司的现金净流入是增加还是减少了？为什么会这样？

福特1999年的现金量是236亿美元，与1998年年底大致持平。但是福特为了壮大，收购了沃尔沃（Volvo），而且还做了一些其他的投资。福特为什么能产出这么多现金呢？因为公司非常慎重、仔细地把

主要的投资放在固定资产上，并且致力于减少存货。福特是净现金产生者。

捷威在1999年的营业中产出了7.31亿美元的现金，略少于1998年。它也是一个现金净流入者。

• 贵公司在竞争中是成功了还是失败了？

福特公司保持了在北美市场强大的市场份额。

捷威的市场份额有所增加，而且在个人消费者（相对于公司用户）市场中是非常强大的。戴尔和康柏继续主宰着个人电脑市场，IBM的市场份额正在被慢慢销蚀。

如果你能为贵公司回答这些问题，就说明你正在使用商业的通用语言，正在得到有关你所在公司整体经营的全景图，正如一个店主所具有的那种思维。获得这种语言和全景图并不需要很多数字——只需要销售收入、利润率、总存货、资产量和现金量。这些数字能够从公司的年报中提取出来，而且并不需要非常高的精确度来了解公司的经营现状。

让我们再来看一下福特的基本情况：

• 1999年的销售收入是1370亿美元，比1998年有所上扬，而1998年的销售收入较1997年有所减少。

• 在主要的市场上保持了强大的市场份额。

• 税后利润率为4.2%。

• 资产周转率为1.3。

• 很低的存货周转率（包括运输中的车辆以及经销商的存货）。

• 产生现金。

然后再让我们回顾一下捷威计算机公司的基本情况：

• 1999年的销售收入是86亿美元，较1998年有所上扬。

• 市场份额在上升。

• 税后利润率是4.9%。

• 资产周转率是12.6。

• 有着很高的存货周转率，达到45次。

• 产生现金。

假设你在福特公司工作，当你知道“公司是一个现金净流入者，相比竞争者，它的利润率非常高，但是相较一些其他行业，还显得比较低；它的销售收入的增长并不如你所期望的那么高；它的周转率比

较低”的时候，你会怎么做呢？你会不会更好地知道了应该关注什么呢？你会不会有一种紧迫感呢？你可能会去寻找方法来提高顾客满意度和生产率；你可能会去集中精力来开发一种令人兴奋的新产品，然后努力使它尽快地投放市场；你也可能会付出特别的努力以确保大笔投资投放在那些正在增长的赢利性业务领域。

让我们再假设你正在捷威工作。捷威的利润相较福特要差，但是它的存货周转率非常高，它的资产收益率也非常高。公司正在增长之中，它的市场份额也在增大，但是相较于戴尔和康柏还很小。增长的市场份额在捷威与两个行业巨人的抗衡中将会是一个极大的帮助。你会寻找方法通过新产品或新服务的开发来扩大公司的市场份额吗？公司整体经营的全景图会吸引你的关注吗？

我们已经提供了一些问题来帮助你去了解自己所在的公司。请去询问你的投资者关系部门，为这些问题的答案找出必要的信息。其实这些数字现在在大多数公司的网站上也能找到。美林证券的分析师们也有这种信息。如果是上市公司，你可以从公司的年报中获得这些信息。上市公司的年报可以直接从美国证券交易委员会（U.S.Securities and Exchange Commission）的网站（www.see.gov/edaux/searches.htm）上在线获得。

毫无疑问，所有这些信息都不是秘而不宣的。但是你的询问却能向管理层显示你已经脱离了孤立的思考，以及能够帮助公司经营的强

烈愿望。

在我和大多数私营公司（没有股东的公司）合作的时候，我发现管理层一般都非常愿意共享那些信息，但是他们觉得没有人会理解它，或者说没有人会对此感兴趣。让你的关注引起他们的注意，他们会非常积极地做出响应。可能本书也会鼓励他们定期地公开那些信息。也许你能说服老板，让他们相信商业的通用语言并不只属于那些高管人员。现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长和顾客应该成为每个人词典的一部分。应该提醒他们，如果让员工知道了公司是如何运作的，他们就能为公司做出更大的贡献，他们也将拥有更多的空间和机会来施展他们的商业智慧。

第二部分

现实世界中的商业智慧

WHAT THE CEO
WANTS YOU TO KNOW

第 4 章

现实世界错综复杂，领导人必须化繁为简、理清思路

——抓住公司工作的重点

现在你已经知道一个街头小贩和一个CEO是多么相似了。街头小贩利用他的商业智慧来判断外部环境，决定产品价格、利润率和采购进货等。你应该能想象到在降价和不降价之间做出决定会是什么样子——降价可以卖出更多的货物、获得现金，不降价则意味着将存货保留到第二天，并且冒着水果腐烂或者顾客不满意的风险。

现在让我们来看看现实社会中的公司，不管是小型、中型还是大型公司，其中很多都是上市公司，如果每股收益稍微低于预期，将造成股票价格的巨大波动。这些公司的CEO知道我们大多数人不知道的，即如何利用和街头小贩相似的直觉来捕捉到外部世界的变化，看穿商业活动的复杂性。他们利用自己的商业智慧理清思路、抓住重点、卓越执行，在现实的商业世界中为股东或老板创造财富。

每家公司都有一定的复杂性。以世界第二大汽车制造商福特公司为例，它有大约35万名员工，每年在200多个国家和地区销售大约700万辆汽车（也就是说每天20000辆），同时要管理分布于38个国家的112个工厂，每个地区都有自己的经济状况、货币、顾客需求变化、竞争态势和社会环境。福特汽车拥有八个主要的汽车品牌，即福特、林肯、水星、沃尔沃、美洲虎、阿斯顿·马丁、路虎、马自达（Mazda，其中马自达有33%的股份属于福特）。另外，福特还拥有许多其他品牌型号，如野马、福克斯等。福特在世界范围内有许多竞争者，不只是汽车制造商，还有一些大银行和信贷机构，在与世界上最大的汽车信

贷银行福特汽车金融（Ford Credit）竞争。除了这些复杂因素之外，还有另外两项完全不可控制和不可预测的考虑因素：一个是汇率波动，如欧盟国家的货币欧元兑美元的汇率在1999~2000年上涨了25%；另一个是联邦利率的持续波动（高利率最终将减缓经济发展并减少对汽车和货车的需求）。

优秀的公司领导人可以做出计算机不能做出的正确决策。他们审视外部环境，从世界上正在发生的事件中，找出那些重要的模式和发展趋势。

不能仅仅凭借臆想来预测一个新市场的开发或者新需求的产生。毕竟，未来是从已有的世界中产生的。PC工作所需的关键技术，显示器、磁盘驱动器、鼠标、键盘、微处理器、软件和激光打印机，在20世纪70年代中期就已经有了，虽然种子都已播下，但只有苹果公司成为电脑行业的巨人，而施乐公司1979年才在电视上为其第一台商用个人电脑Alto做广告，IBM更是直到1981年才推出其第一台个人电脑。

史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克拥有的商业智慧，使他们看到了利用一种能够给人们带来独立和自由的机器来赚钱的商机。他们在车库努力工作，1976年创建了苹果公司。没有任何风险投资，苹果公司第一个月就赚了钱，10年内销售收入达到10亿美元。

无论复杂性是来自公司内部还是外部，优秀的CEO都能够利用他们的商业智慧化繁为简，一针见血，找到赚钱的根本。他们喜欢这种智力挑战，这样做能帮助他们发现自己逻辑思维中的瑕疵，坚信自己所做的是正确的，从而更加果断地做出正确的决策。

在实际情况中，商业智慧能够帮助CEO选择3项或者4项（不超过5项）既能够留住顾客，又能达到所有赢利目标的优先事项（重点工作）。

一项优先事项可以确定在某一特定时间段需要采取的最重要的行动。对现在的通用电气来说，电子商务（在互联网上做业务）就是优先事项。我们来进行一些分析。杰克·韦尔奇总是愿意在任何时间、任何地点向任何人学习。他很快认识到，互联网能够改进通用电气与其供应商和合作伙伴之间货币和信息流动中的成本、速度和交易质量。以前成本需要1美元的交易，现在通过网络可能只需要2.5美分，而且更加快速。成本降低了，生产率提高了，这样毛利就增加了。交易过程中需要的资源更少了，速度也就提高了。如果通用电气在竞争对手之前做到这些，就能获得市场份额，保持其增长。

我们也可以看看福特的优先事项。1997年掌管福特汽车集团的杰克·纳塞尔通过分析得出一个结论：汽车价格将持续下降。他果断决策并向全世界宣布，他相信普遍的价格上涨不会持续下去。他将通过

集中于正确的优先事项，在不全面调高价格的情况下使公司获得赢利。他相信毛利不会减少，业务增长仍是必然的。

纳塞尔制定的两项优先事项是：首先，利用合适的项目，每年减少10亿美元的成本；其次，减少10亿美元的投资资金。一些需要额外投资的产品，即使是著名的品牌型号产品也必须停止生产，如路星旅行车（Aerostar）和以前的美洲豹（Cougar）。这个判断以及相应的优先事项最终被证明是正确的。福特公司以稳定的价格取得了较高的利润、现金、资产收益率和业务增长。

从那以后，世界又有了新的变化。到2000年，降低成本仍是福特公司的生存之道，而优先事项却变成了使顾客满意和电子商务。这些决策不仅引导着福特每天的商业决策，而且也应对了不可预期的事件，无论是危机还是机遇。例如，福特公司对电子商务的重视导致了科维森特（Covisint）的及时出现，这是一个与通用汽车以及其他汽车制造商的在线交易平台。

福特公司对顾客满意度的高度重视使得CEO在凡士通轮胎的召回过程中做出果断决策，这一点成为公司如何快速反应的重要标准，从而做出了在一些工厂暂时停止生产新车辆的决定，以便能够更快地为顾客更换轮胎。同时，也使公司在危机期间建立了一种内外部交流的气氛。

20世纪90年代，打折销售的鼻祖凯马特把老大位置让给了沃尔玛。2000年年中，凯马特决定提高其反应速度和市场份额，为顾客提供一种实际的体验。2000年9月，新任CEO查克·科威和高层管理团队制定了一系列优先事项，包括加强公司物流等。公司尽可能以合理的价格购买合适的商品，并且高效地摆上货架，很快赢得了顾客。虽然投资者还在观望这样的优先事项在公司中能否行得通，但是公司重点已经明确，并且和公司的基本行为联系起来了。

化繁为简

企业家可以运用自己的商业智慧将商业挑战看成是一道智力难题。首先，要考虑那些随时变化的内部因素和外部因素。对于每一个因素，从银行利率到市场趋势以及政府法规，既要包括目前的状况，也要包括对将来情况的预测。要从总体上考虑这些因素是怎样联系在一起的，然后考虑公司的基本行为。对于既定的模式和趋势，要思考这些与赢利相关的公司的基本行为是怎样运作的，它们相互之间有什么样的关系，如何满足优先事项的要求，从而将公司变成一个赚钱机器。

低存货是戴尔电脑公司最重要的优先事项之一。戴尔的低存货意味着不必将现金用于购买那些可能在货架上储存几周甚至几个月的零部件和成品。对于电脑公司，产品过时是一个巨大的危险，产品的价格会不断下滑。如果存货很少，那么由于产品过时而导致滞销的危险

就很小。公司还可以利用零部件价格不断下跌带来的机会，降价销售，使得产品更具吸引力，从而保持住公司的市场份额。迈克·戴尔的商业智慧使他看到了这些事件之间的逻辑关系，认识到了存货管理的极端重要性。

再让我们看看杰克·韦尔奇是如何利用商业智慧来制定正确的商业决策的。1989年1月，罗纳德·里根总统离任，外部环境的变化使得韦尔奇重新评估通用电气的航空业务。随着“冷战”的结束，苏联解体了，柏林墙也被推倒了，各国的国防预算大大减少，国防工业开始萧条。

通用电气本来可以通过兼并收购成为这个行业的领导者，但是，韦尔奇从公司基本行为分析得出结论：业务增长、资产收益率和现金净流入不能满足投资者的需要，最好的选择是将航空业务出售给他认为可能将是航空行业垄断者的马丁·玛丽埃塔公司（Martin Marietta）。他将通用电气的航空业务以现金加股份的形式出售给了对方。通过不断兼并收购，马丁·玛丽埃塔公司最终成为洛克希德·马丁公司（Lockheed Martin）——世界上最大的国防公司。后来，通用电气在洛克希德·马丁公司股价高攀之际出售其股份，获利颇丰，这样，韦尔奇通过对外部环境的识别，利用商业基本行为来制定决策，从而为通用电气的股东们创造了巨大的价值。

即使你不是CEO，这种商业智慧也可以帮助你在每天复杂的情况下做出正确的决策。假如你是一家消费品公司的市场经理，管理着四条产品线：洗涤用肥皂、餐具清洁剂、牙膏和家用清洁剂。你真的知道哪条产品线赚钱吗？哪条产品线赚钱最多？哪条产品线赚钱最少？哪条产品线消耗现金？哪条产品线增加现金？哪条产品线市场波动最大？这些都是市场经理应该知道的，就像街头小贩对他所卖的苹果、橘子等产品一样了如指掌。

如果你是一个工程师，负责设计一款新产品，这款新产品如何才能满足公司赚钱的标准呢？新产品能够满足顾客需求并获得较高的利润吗？新产品具有顾客需要的主要特征吗？新产品比竞争对手更好地满足了顾客需要吗？新产品的生产是否需要新设备，消耗更多现金，以及降低存货周转率？或者它仅仅是现有产品线的延伸，可以使用公司现有的设备和工具。

如果新产品可以使用现有设备，就能够节约现金；如果新产品使用的投资能够产生更多的销售收入，就可以提高资金周转率。一个工程师可以通过对这些问题的思考来提高商业智慧。福特汽车就是利用这种商业思考来训练其工程师的众多公司中的一家。

如果你是一名销售人员，每天销售产品给大客户，但是客户很擅长砍价，他们希望打折多一点，同时付款周期长一点——90天而不是一般的45天。请试着运用你的商业智慧想想怎样在不给客户更多打折

以及更长付款周期的情况下为他们创造价值。例如，像沃尔玛这样的客户，你就可以想办法提高产品的周转速度，而不是另外的打折，让沃尔玛获益，这就是街头小贩的商业智慧。

机遇来自于你工作中面临的复杂性和波动性。善于运用商业智慧解决问题，就能够增加你面对复杂问题的勇气。许多公司领导人之所以犹豫畏缩，是因为他们不堪重负，或者优柔寡断。有些领导人无法对工作排出优先顺序，或者工作没有重点，特别是当他们的判断力出了问题的时候。如果领导人不能设定优先事项，持续改变自己的思维模式，或者不能清晰有效地沟通，整个公司就将失去活力。

另一方面，如果领导人能够设定优先事项，清晰有效地传达给他人，其他人才能更加明确如何去做。如果领导人选择了正确的优先事项，公司就会兴旺发达起来。

在有些情况下，CEO能够通过兼并收购、编织故事说服华尔街的证券分析师，从而获得暂时的成功，这种人被称为交易商。若没有商业智慧，他们的成功持续不了多久。一旦交易结束，公司需要他们施展其他的经营才能，比如关注并抓住公司的基本行为。我经常听到一些董事这样说：“没错，他很了解华尔街的胃口，但是他真的能管理好这家公司吗？”或者说：“他到底是一个企业家还是一个交易商？”

一位美国的跨国公司CEO就是这样的例子。华尔街曾经盛赞他策划的对一家欧洲竞争对手的成功收购，两家公司优势互补，兼并之后成为该行业全球市场的领导者。投资者对此十分高兴，但是没过多久。投资者就意识到，交易是一码事，商业智慧则是另一码事。这个CEO并没有为新公司设定明确的优先事项，所以一些重复的活动和功能没有能尽快消除，原来的两个公司并没有产生真正的协同效应。合并是件好事，但是投资者期望的收益，也就是更多的利润和业务增长，并没有变成现实。董事会不得不要求这个CEO辞职。类似的情况层出不穷。

第5章

创造财富而不是赚钱

——像投资者一样看待公司

对于上市公司CEO来说，其任务远远不止赚钱这么简单，股东们（其中也包括获得股票期权的公司员工）还希望CEO能够为他们创造更多的财富。最优秀的CEO知道赚钱和创造财富是通过市盈率倍数（price-earnings multi-ple）来实现的，这个倍数也可以称做“P-E值”或者“市盈率”，其中P是每股股票的价格，E是每股股票的利润（每股收益），即公司为每股股票赚得了多少利润。

P-E值是一个数（P/E），但是不能只局限在这个算式之中。P-E值既可以从公司财务部门获得，也可以从《华尔街日报》的股票价格列表中获得。

如果P-E值是7，就意味着如果每股股票的利润是1美元，那么它的股票价格就是7美元。显然，P-E值越高，创造出来的财富也就越多。

一般而言，P-E值显示了对一个公司目前和将来赢利能力的期望，它反映了赢利模式的质量，这个赢利模式由现金净流入率、利润、周转率、资产收益率和业务增长等组成，与竞争者和将来情况进行比较。通常，P-E值是基于历史记录和投资者对管理者有能力保持赢利水平的信心。

P-E值在各行业、各公司之间都是不同的，并且也会随着情况变化。当公司不能达到赢利目标时，P-E值就会下跌，任何对于现金净流入率、利润、周转率、资产收益率和业务增长这些因素的预测出现不

连续或者波动（投资者都不希望看到公司赢利与预测的不可持续或变化）都将影响P-E值。另一方面，P-E值能够通过不断满足预期赢利目标来得到提高（投资者都乐意看到公司赢利的始终一贯性和可预见性）。

下面举例说明P-E值是由什么因素决定的。以可口可乐和百事可乐进行比较，15年来，可口可乐的P-E值一直持续高于其主要竞争对手百事可乐。两家公司的管理团队都十分努力，雄心勃勃、全力以赴，但是在过去的15年里，可口可乐的P-E值平均比百事可乐的P-E值高出4倍。股东们对可口可乐的股票价格比百事可乐的股票价格估价更高，这是因为股东们预计可口可乐公司在现金净流入、利润、周转率、资产收益率和业务增长等综合方面比百事可乐公司做得更好。最近，可口可乐公司受到一些挫折，其领先地位受到一定的冲击，而百事可乐公司一直在努力寻找新的增长点。接下来就要看看投资者们是不是还能像十多年来一直所做的一样，继续认为可口可乐将做得比百事可乐更好。

即使对于私营公司，这样的原则也同样适用。证券市场创造了良好的监督环境，私营公司也可以建立起自己的监督体系。每天都做出正确的决策就能够创造价值。要时刻牢记：私营公司通常要么被出售，要么公开上市，其价值同样是由P-E值决定。

P-E值从何而来

公司的P-E值实际上是由市场决定的，主要是基于个人投资者和证券分析师的评估。证券分析师的工作就是给他们所关注的公司决定一个合适的P-E值。如果他们的评估表明某家公司应该获得比市场价值反应更高的P-E值，他们就将购进该公司的股票。反之，如果某家公司的P-E值高于证券分析师的评估结果，他们就会抛出该公司的股票。

如果两个证券分析师给出相反的建议，一点也不奇怪，因为他们的建议中包含了一定程度的推断。证券分析师们一般会按照某种原则进行比较。通常，他们将被分析的公司与同行业的其他公司进行比较，同时还会比较该行业和整个市场的情况。在证券分析师和世界各地的投资者做出相应的决定和建议的同时，该公司的P-E值和股票价格也就产生了。

通常的比较是，将某个公司的P-E值和标准普尔500公司的平均P-E值做比较。标准普尔500公司是从众多行业中选取的最有代表性的500家公司，反映一个国家总的经济状况。这样就能得到与一系列公司的平均值或者指数的比较。例如，2000年夏天，美国汽车行业的平均P-E值大约是8，而标准普尔500公司的平均P-E值是23，这就表明投资者认为汽车行业的未来业绩不如标准普尔500公司的未来业绩。说得更明白一点，比起标准普尔500公司，投资者对世界上最大的两家汽车公司（福特和通用汽车）的价值评估要低65个百分点（8倍市盈率是23倍市

盈率的35%，所以，比起标准普尔500公司的平均水平，福特和通用汽车的股票价格要低65个百分点）。

之所以存在如此大的估值折扣，是因为在以往经济不景气的时候，汽车行业的业绩都很令人失望。大多数证券分析师认为美国的汽车行业是一种周期性的行业，在通货紧缩和利率大幅度升高时的经营业绩一贯很差。周期性的行业缺乏投资者钟爱的一致性和可预期性，所以其P-E值比非周期性的行业要低。

同一行业内不同公司的P-E值也可能相差很大。以零售业为例，2000年8月，沃尔玛的P-E值是35倍，而西尔斯的P-E值只有个位数。

也许你对这样的评估是否适用于网络公司有些疑问。网络公司是一种新兴的现象，投资者正在学着如何评估其价值。由于很多网络公司都没有收入，一般的估价准则对其并不适用。投资者和证券分析师们完全没有采用那些旧的、现有的判断准则。最初，这些网络公司的股票价值是依据其总收入来估价的，而不是其利润，因为它们之中很少有赚钱的。因此，严格地讲，P-E值这个概念对它们并不适用。

目前这些网络公司的P-E值是基于对其10年之内的发展速度进行的预测。这里有一个前提，就是认为如果一家公司能够领先于其他公司进入网络领域，它就将最终（没有人知道究竟是什么时候）统治市场并且支配其行业的利润。

但是，对很多人来说，那只是一个梦想。从1999年年底开始，那些被给予很高估价的网络公司走向破产，此时人们开始怀疑业务高速发展最终一定会通向高利润这一观点。这些网络公司大量消耗现金，这在硅谷被称为“烧钱公司”。也就是说，由于开办公司需要购买设备、支付员工工资、投入营销费用来扩大产品知名度，通常每月的费用现金都要比从销售收入中收回的现金多得多。然而，对所有公司而言，现金就是血液，没有现金，那些网络公司要么不得不被出售，要么干脆破产。

网络公司在不断演化，需要密切关注其P-E值变化，要牢牢握紧手中辛苦赚得的现金！

管理P-E值

高P-E值能为股东创造更多财富，拥有商业智慧的CEO深深懂得这一点。同时，这一点对赢利模式也是非常重要的。如果赢利模式是正确的，公司就能赚钱；如果赢利模式是正确的，同时公司又能够一贯地执行下去，P-E值就会上涨，这样由于收入和P-E值都上升了，就能更大地创造财富。

公司如何运营将影响P-E值。再看可口可乐与百事可乐的例子。在大约连续10年的竞争中，百事可乐的销售收入每年都增长14%，而可口可乐的销售收入每年只增长10%。但是，可口可乐公司从其销售收入中

获得了更多的利润，其资产收益率一直都比百事可乐公司要高。很明显，百事可乐公司的总销售收入一直在增长，但可口可乐公司在满足不同的赢利指标方面做得更好，其业务增长比百事可乐公司更加有利可图。投资者对此非常清醒，虽然百事可乐公司的P-E值1990~1999年上涨了12倍（从17倍上涨到29倍），可口可乐公司的P-E值却上涨了27倍（从20倍上涨到47倍）。

一家上市公司如果能够在不降低周转率的情况下使其销售收入和利润都得到增长，其P-E值就会提高；如果周转率也能提高，那就更好了。这样股票价格就会上涨，股东们就变得更富有了。

如果公司没有能够实现每股赢利目标，哪怕只是差一分钱，会出现什么情况呢？后果可能会非常严重。2000年，有几家公司的股票价格在一天内狂跌了25%~40%甚至更多，这些公司包括霍尼韦尔公司、诺德斯特姆公司和国际联合电脑公司。当2000年7月霍尼韦尔公司警告投资者其季度每股利润可能比预期的78美分低1~5美分时，其股票价格当天就下跌了18%，第二天又下跌了10%。最后，通用电气公司以所谓的“协议价”收购了霍尼韦尔公司。

如果一家公司没有完成预期的目标，投资者们就会对该公司的运行情况产生质疑，怀疑该公司能否继续完成其订单任务。这样不只股票价格会下跌，P-E值也会下降。所以没能够实现每股的赢利目标，即使只差一分钱，或者宣布业务增长不会像预期的那么高，都将导致股

票市值产生严重萎缩。在2000年上半年，霍尼韦尔公司的P-E值就大幅度地下降了。

在评估上的这种突然变化也会产生严重影响。试想在这样的情况下会发生什么事情。主要投资人，也就是那些有名的投资机构的基金经理，诸如富达、先锋和加利福尼亚州公务人员退休基金（CalPERS）中，他们会不断地询问公司CEO、CFO（首席财务官）、投资者关系部门的负责人和董事会成员。这些投资者无须详细研究公司运营的具体细节，他们仅仅考虑公司能否赢利。如果他们的投资项目一年之内超过两次没有能够完成预期的赢利目标，他们就会变得恐慌起来。

CEO必须花时间向投资者再三保证公司一切正常。他们的精力都花在了稳定投资者的恐慌心理而不是运营公司上面。当霍尼韦尔公司的股票价格开始下跌的时候，2000年6月的《华尔街日报》援引其CEO迈克尔·博西格诺（Michael Bonsignore）的一句话：“全部的工作都是关于重建我们的信誉。”

但是，这不只是CEO的问题。如果P-E值下跌了，整个公司也会变得脆弱。一方面，其收购其他公司的能力被严重地削弱；另一方面，由于自己没有发展起来，反而变成了其他快速发展公司的收购目标。

如同其他行业一样，投资银行家们也有一条产品线，即兼并收购。某一家公司可能在投资银行家眼中是一家经营不善的公司，他们

就会说服另一家公司将其作为收购目标。在投资银行家的支持下，后者就有能力进行收购并且着手改善其经营状况。

例如，20世纪90年代中期，世界上最大、最知名的电线接线器生产商AMP公司（AMP Inc.）由于一系列的成功而相当乐观。该公司在其行业中占据统治地位，产品畅销几个高速发展的新兴行业，包括通信和计算机等行业。但是，AMP公司没有认识到公司赢利的最基本要素，利润率、业务增长率和资金周转率比起其他竞争对手都要低。结果，其P-E值不断下跌，到1998年，AMP公司成为其他公司的收购目标，最初是联合通信公司，后来被泰科公司成功收购。泰科支付比AMP公司股票市值两倍还多的钱才解决了公司存在的问题，然后用了一年时间将公司成本降低了10亿美元，同时提高了公司的利润率和资金周转率，使被收购的AMP品牌走上业务增长的轨道。此次收购的结果是，泰科的P-E值和股票价格都上涨了。

我们大家都清楚当兼并收购发生时会是什么情形，财务结果非常引人注目，这一点在多数情况下都是基于公司合并后的优势互补和协同效应，也就是合并后的公司可以减少原来两家公司重复的销售设施、销售人员和财务部门人员等，这种优势互补往往能够降低成本。人员成本在公司中非常高。对于收购者是一种胜利，对于被收购者，却要面临裁员的痛苦。

CEO必须清楚公司的P-E值是多少，以及该P-E值与竞争对手、标准普尔500公司的P-E值相比如何？然后花些时间认真思考：自己和公司是否致力于一种可持续的、可预期的、有赢利的业务增长？是否有足够的现金来源？是否有不断增加的利润、资金周转率和资产收益率？所有的这些是不是都比自己的竞争对手强？比起标准普尔500公司是不是更好？如果这些问题的答案是肯定的话，在以后的商业活动中就不必采取守势，可以采用相应的攻势战略，寻找收购的对象以巩固自己在行业中的地位。这样可以留住原来公司中的优秀人员并且可以吸引其他的优秀人才，因为作为一家蓬勃发展的公司中的一员总会让人备感自豪。

另一种情况是要考虑自己的公司是不是长期业绩不佳，无法持续赢利？公司的P-E值是不是因此相对于竞争对手和标准普尔500公司开始下降？老板和同事是不是已经开始有些惊慌失措，还是仍然在逃避现实？

也可能公司的P-E值比竞争对手要高很多，但比起其他行业的公司却低很多。这就表明人们认为该行业没有多少发展空间了。这样可以尝试业务收入零增长模式。例如，沃尔玛就是在所谓的低增长市场上创造了巨大的市场价值。向管理层发问，随时准备找出解决问题的办法。

通用电气公司的业绩记录

让我们重新审视赚钱和创造财富之间的关系。优秀的CEO运用其商业智慧化繁为简，从公司、行业和董事会的复杂关系中找到解决办法，不断地改进能够影响公司赢利的基本要素，经过一段时期连续不断地坚持，就能够产生良好的业绩记录。投资机构就会以较高的P-E值作为对这样的CEO和公司的回报，从而为股东们创造巨大财富，同时也为公司员工创造工作的稳定性和发展的机会，也为那些获得股票期权的员工创造了财富。

通用电气可能是世界上以赢利的业绩记录提升其P-E值，并且为股东们创造了大量财富公司中最好的一个例子。当杰克·韦尔奇1981年就任通用电气的CEO时，西屋电气和通用电气公司还是实力相当的竞争对手。现在西屋电气已经消失，而通用电气却成为世界上最有价值的公司之一。2000年中期，如果把通用电气的所有股票乘以其股票价格，通用电气的股票市场价值将近5000亿美元（杰克·韦尔奇1981年就任CEO时，通用电气的市值才120亿美元）。1995年，通用电气的P-E值最低值为13倍，最高值为19倍，到了2000年11月，P-E值就达到了43倍，这一数值明显高于其他大多数公司。

通用电气公司十分庞大，极为复杂，面对着世界经济中的所有关键影响因素——汇率波动、利率调整等。但是，公司一直坚持不懈地重视能使公司赢利的最基本因素。

看看通用电气都做了些什么吧。多年来，它连续保持着强劲的增长势头——每年销售收入增长至少6%（1999年为11%），17年来，每年的运营利润持续增长，每股赢利增长为12%~15%。通用电气的存货周转率从1995年的5.8增加到1999年的大约10。通用电气持续产生现金净流入，每年都用其回购自己的股票。

通用电气就这样持续取得好业绩，并且已经制定长远计划，在将来继续保持下去。投资者看到这种连续多年的一致性，就会认为这种状况会一直持续下去。他们有信心认为通用电气能够这样年复一年地一直赚到更多的钱，它就是一台赚钱机器。

所以，通用电气的员工们都清楚，如果他们不能为公司的赢利做出贡献，通用电气就不会让他们继续工作下去了。因此，理解现金净流入、资产收益率、业务增长率，以及始终预测并满足顾客的需求（简单地说，也就是商业智慧）已经扎根在每一个通用电气员工的基因中了。通用电气确保其员工能够分享他们自己创造的财富。在这方面，通用电气公司走在了前面。通用电气各个层级的员工，包括秘书，只要在过去的25年服务期内接受股票期权作为收入的一部分，都已经拥有数百万美元的财产了。

福特汽车提升P-E值取得的成就

现在来看看福特公司，它一直都在努力提高其P-E值，与标准普尔500公司的平均P-E值23倍相比，福特的P-E值只有8倍。这样的差距是相当大的，因此，福特的CEO杰克·纳塞尔努力运用其商业智慧缩小这一差距。

杰克·纳塞尔每周都会给员工们写一封1~2页的信，把自己关于公司状况的一些想法告诉他们，通过电子邮件的形式发送给福特公司遍布全世界的350000名员工。在2000年年初期福特汽车股票价格和P-E值大幅下跌时，纳塞尔在信中解释了为什么会出现这种状况，并且制定了他深信能够提高P-E值的企业优先事项。

最高优先级事项之一就是提高顾客满意度。这样做的原因如下：顾客为公司埋单。顾客满意度的提高能够同时提高资金周转率和利润率，因为产品畅销就可以减少存货，顾客也愿意为优质产品多花一点钱。此外，维系老顾客比不断吸引新顾客更为经济。因此，顾客满意度的提高将有助于加速销售周转和利润增长。

福特公司的另一个优先事项就是使用一种被称为用户推动的六西格玛工具。简单地说，公司中存在的一些问题使得福特公司不能达到顾客满意的目标，六西格玛正是一种能够帮助人们系统地找出这些问题根源的工具。福特的员工们正在接受掌握和使用这一工具的训练，以使他们找到提高顾客满意度的方法。

以接听顾客电话为例，如果顾客电话在3次铃响的时间内没有被接起应答，顾客就会感到不满意。六西格玛要求在顾客的100万次电话中，只允许有3次失误，其余所有来电都要在3次铃响的时间内被接起应答，客服人员所有的注意力都要集中到接听电话和应答的全过程中。

同样的方法也适用于新产品上市过程。如果新产品没有任何缺点，其周转率、投资利用率和顾客满意度都会得到提高。给顾客的良好体验会促使顾客再次购买这一产品，从而提高产品销量增长和利润增长。

福特公司采取的第三个优先事项就是将其优秀品牌（捷豹、阿斯顿·马丁、林肯、沃尔沃、路虎）推向全世界，以新市场的销售增长提高公司的利润。

纳塞尔先生选择了他认为可以提高福特公司P-E值的优先事项。他基于公司业务的基础（现金净流入、利润率、周转率、资产收益率、业务增长率和顾客）做出了这些决定。

一位中层经理也可以在提高P-E值方面做很多事情。假如你是福特公司的工程师，你怎样克服没有创新发明的问题呢？也许需要引进供应商现有的零部件，而不是自己去设计一个新的零部件，才能降低福特的零件成本。如果你能在零部件使用方面一年内省下2000万美元而

无须增添新的设备，那么你就是在为股东创造财富。如果你每年都有这样的解决方案，P-E值就会提高。那么这些工作在你的部门业务中处于怎样的一种优先级呢？

如果生产、市场、销售能够齐心协力，就可以节约时间（轿车离开工厂生产线到达零售商展示厅，以及到达客户手中）将会怎样呢？思考一下这一点对于公司提高收益、顾客满意度和P-E值有何意义。

员工们发挥其商业智慧的机会无处不在。请记住，股东并不是财富增长的唯一受益者，员工同样在这个过程中赚到更多的钱，获得更大的成长，甚至更重要的是，这种方式能够避免由于外部不确定性带来的变化导致公司业绩不佳的问题。

第三部分

达成目标

WHAT THE CEO
WANTS YOU TO KNOW

第6章

进取者勇往直前

——建立人岗匹配，
处理不匹配问题

我们每个人都可以实践CEO们运用的商业智慧，把纷繁复杂的现象化繁为简、找出企业工作的优先事项。但是，理解如何创造财富是一回事，真正让这些事情发生、执行、达成目标又是另外一回事。

每一位CEO都清楚，在企业活动中，只有季度的里程碑，但没有业务发展的终点。领导者必须每天都创造结果，并且一如既往地延续下去，维持很长一段时间。创造结果就是为团队提供能量、树立信心和补充前进的资源。

假设你确定三四个优先事项，它们结合在一起能够变成强有力的“造钱机器”。但在实际中，你要如何完成这些工作呢？除非你所经营的是一家个体户，例如街边的小摊，否则就不能独立完成这一切。你需要依靠其他人的协助来完成这些工作。

不管你是CEO还是部门主管，或者仅仅是一个新人，你必须要成为业务领导者，成为领导他人的人。业务主管知道应该做什么，领导者知道如何通过他人去完成任务：充分利用大家的努力，提高每个人的能力，协同他们的能力达成目标。如果你做好了这些工作，就能取得成果。这就是我所说的卓越执行。

在我们进一步深入探讨之前，让我们坦率指出，担任领导者并不是去做一群人里面的好好先生。想象一下你心目中的好人，你会怎么描述这个人呢？当我在我所教的班里提出这个问题的时候，我得到的

答案是诸如：待人友善，受人欢迎，个性丰富，热情，激励他人，富有魅力，等等。

个人特质本身并不足以使得公司成功运转。然而，个人特质能够帮助领导人洞察组织的真实运作方式，知道如何把人们的行动决策和正确的优先事项结合起来。正是这种能力，把CEO中的超级明星和其他人区分开来。很多缺乏这种能力的CEO（更不用说企业家）尽管很有才能，也有着出众的商业智慧，但最终他们还是在职业生涯中败下阵来。

请忽略掉那些关于领导风格和公司文化的干扰。要获得执行的优势，需要的是坚持不懈的实践，而不是让头脑中塞满各种领导力理论。

人岗匹配

世界上有很多家庭作坊、小商店，全家人都参与经营业务。孩子们帮助父母打理业务，不管这些工作是否适合他们。这些工作不一定与他们的才能相匹配，但谋生胜过了对才能的打磨和发掘。在这种情况下，家庭冲突时有发生，家族业务也不能有多大的发展。这种现象延续了很多个世纪。

每个企业都需要做到人岗匹配（合适的人与合适的岗位匹配）。现代公司是建立在职业化基础之上的，公司使用专业性人才去发展业

务。如果做决策的人并不适合他的岗位，他的决策质量就会存在问题，整个公司也都会受到影响。如果做决策的人很适合他的岗位，他就会在这个岗位上愉快地工作，个人的能力也会得到扩展。如果这种情况遍布整个公司，那么公司的整个事业都能得到发展。

那些持续取得优秀业绩的领导者能够识别和发挥每个人的才能。他们把业务需要和个人的才能结合起来，花时间和精力把员工个人安置在他们最擅长的岗位。

要实现人岗匹配，就要从了解完成各项优先事项所必需的技能、态度和天赋开始。但是，如果你发现你的主管忽略了这一点，也不必为此感到吃惊。

假如你是山姆·沃尔顿，正在努力开一个新店，你会如何选拔合适的人去经营这个新店呢？开店赚钱意味着要管理毛利、存货、资金周转率、业务量的增长。如果你不能识别出哪种人能够胜任这些工作，那么，你就只能放弃超过凯马特的梦想了。

山姆·沃尔顿定义了他选人的最重要标准：常识。他小心翼翼地选择那些符合其标准的人，培养和指导他们，使他们得到发展。他教导员工要像老鹰一样观察销售、价格、存货和顾客，同时给予他们足够的决策和行动的自主权。

你曾经光顾过星巴克咖啡店吗？有没有感受到那里与众不同的氛围？有没有留意那些经营咖啡店的人？这也许是一项枯燥的工作，但是他们看起来很享受这份工作。星巴克好像有一种吸引和选择适合这种氛围的人的诀窍。如果星巴克不能获得这批人，用人方针发生偏离，那么业务的高速增长就不可能实现，甚至产生负增长。

如果你愿意花时间的话，天赋是可以被观察出来的。注意观察哪些任务适合某一个人，增强他和他周围人的能力，是一件非常重要的事情。

如果你在销售部门，可能曾经看到过销售业绩最好的人被提拔为销售经理，结果却彻底失败。如果老板真的认真观察过他，他们就可能发现他其实只是一个个人贡献者。他全力以赴把业务做得很成功，然而正是这一点羁绊了他的后腿。因为他可能没有意愿，也没有能力来招聘下属、培养下属。如果他没有激励他人、培养他人的能力，就不可能成功领导下属完成优先事项来增加销售收入。这样的人只是一个出色的销售员，却不是一个称职的销售经理。

同时，还要考虑人的思维定式。这个人有渴望成功的内在驱动力吗？他愿意做出改变吗？如果你要求一个习惯于存货周转率为2次的传统工厂的经理把存货周转率提高到30次，他的思维定式会是怎样的呢？如果他排斥这种想法，又会怎么样呢？我们曾经看到很多人在会议里表示同意改变，但走出会议室之后，却依旧重复着老一套，对于

这些我们早已司空见惯。如果你身边充斥着这样的人，那么公司的执行力会是怎么样的呢？

有时候，一个人在公司里工作了多年，就以为长时间的工作会让自己获得胜任工作的全部能力。然而，当现实世界发生变化，公司的优先事项发生改变时，对胜任工作的需要也就随之而变。最近，福特汽车在转型为“世界领先的提供汽车产品和服务的供应商”时，意识到自己需要加强某些能力，诸如品牌管理能力和对消费者的洞察力，这些内在的潜力还没有完全被挖掘出来。要实现新的优先事项，福特聘请了很多其他公司的资深人士。例如，福特聘请了沃尔夫冈·莱兹勒——宝马的前任高管来领导Pre-mium品牌。福特还启动了几个全公司范围内的培训，目的是在全公司灌输客户为本的观念。

也许企业转型的最好例子出现在金融服务业。很多CEO正逐渐认识到，随着业务全球化的深入发展，公司在各个层级出现领导人才短缺。好像一夜之间这些公司变得极其庞大，需要更多的管理层级。然而，这些公司没有领导梯队体系来培养足够多的、具备领导才能的各级领导者。在公司规模还小的时候，表现出众的员工得到提拔，这些本以为会继续做销售业务的员工莫名其妙地成了管理人员。他们往往习惯性地做他们喜欢做的事情，也就是销售，而忘了他们工作中的管理部分。他们并不具备领导和培养下属的才能。

现在，很多金融服务机构已经开始寻找那些可能不是最好的个人贡献者，但是具备领导潜质和才能的人，他们热衷领导他人，把他人的能力与业务需要结合起来，而不是自己成为全年的销售冠军。

没有合适的人从事合适的工作，一家公司就不能发展和繁荣。1978年，我拜访了一家小公司，那时候他们的销售收入是2亿美元，我和他们讨论了企业战略。这家公司就是英特尔，由三个我们今天称之为天才的人所创立：安迪·格鲁夫、戈登·摩尔和鲍比·诺伊斯。这些人具有令人难以置信的能量，具备打破常规、创新思路，并让世界发生恒久改变，为投资者和员工创造价值的激情和能力。安迪·格鲁夫能够确确实实地根据其管理的人员和组织去领导他的公司。他成功的秘诀就在于，把合适的人放在合适的岗位上。一次，他接到一个来自庞大而知名的竞争公司的工程师打来的电话，当时我碰巧在场。那个工程师说他愿意以更低的薪水在英特尔工作，因为他想做一些新鲜并让人兴奋的事情。后来我知道他被录用了。他的工作态度、才能以及内在驱动力很明显适合他的新岗位和公司的需要。没有这些合适的人选，英特尔不会成为今日的巨人。

处理不匹配的情况

想一想我们周围的人，有多少人不适合工作的要求？如果一个人觉得这种不匹配的情况很严重，他会感到心里不踏实，不知道要为此做些什么，并且很有可能不愿意在工作中发表意见。于是，他开始抱

怨并消耗其他人的能量。那些优秀的领导人就能够面对现实、采取行动，从而阻止这种内耗继续下去。

处理不匹配的情况可以使贵公司很快在执行上获得优势。然而，这往往是很多企业领导者，包括很多我所熟知的卓越CEO的克星。我问他们多年来在处理人事问题方面所犯的最大错误是什么，最常见的答复就是让一个不适合的下属在一个岗位上“待得太久”。

安迪·格鲁夫具有选聘合适的人来促进公司高速发展的能力。然而，随着公司的壮大，有些人就不能胜任新的工作了。英特尔的管理层采取了合适的方法来应付这种问题。这个人也许更适合在公司的其他岗位工作，也许英特尔已经不再是适合他发展的最佳公司。管理层推动了一定数量的人员更替。如果公司的管理层忽略了这些人岗不匹配的问题，我们就可能连听说英特尔的机会都没有了。

为什么领导者常常不敢面对这些不匹配的情况呢？从个人的原因来说，可能他们对某个人有心理承诺，也可能他们相信能够使这个人适应过来，也许他们仅仅是想避免一场个人冲突。我看到了很多次人们如何反复准备着去谈话，可到了要解决问题的那一天，他们却退缩了。

避免冲突却伤害了公司，这对本人和周围的人造成更大的痛苦。人们经常因为工作环境而抱怨。有时候这是真的，但更多的是其才能

与岗位需求的不匹配造成的。直面和处理这种不匹配问题将释放出巨大能量。

当一个不快乐（不合适）的员工被建议离开公司的时候，这个人的第一反应往往是震惊和难过。但是当他在其他公司找到能够施展自己才华的位置时，他的能量会获得重生。他的妻子和孩子能够看得出来，他过上了快乐的生活，这激发了他的潜能，获得更大的发展。

我认识一个人，让我们称他为保罗·理查德。他刚开始时是一家年销售收入50亿美元的跨国公司的销售员，很快他就展现出了自己的管理才能。他获得了升迁，并且飞黄腾达。他真诚地关心同事，并且能够激发和拓展他们的才能。因为他的成功，他担任了一个国家的业务主管，后来，由于再次出色地完成任务，他晋升为欧洲地区的负责人。

他的持续成功引起了他所忠于的CEO的关注。一段时间之后，CEO向他提出了一个新要求。一个关键业务部门在通过兼并收购实现快速增长之后开始滑坡，负责兼并收购的领导人不能够成功地开展业务，而且亏损状况得不到改观，因此，该负责人被撤换。CEO要求理查德去接管这个业务部门，那时候他还是欧洲地区的主管。虽然理查德对这个业务部门所在的行业一无所知，但他还是接受了这一挑战。

理查德从一开始就全力以赴，但也不得不为此而挣扎。六个月后，他感到十分沮丧。当他发现自己的努力见效不大时，他提出要更换一些人和聘请一些顾问，毕竟，他不是一个懦弱的人。同时，工作未见成效也引起了CEO的关注。最终，他成为CEO的前景变得渺茫，他的能量消耗殆尽了。

理查德感觉到自己的职业存在危机，于是他辞掉工作，当上了另外一家公司的CEO。这项新的工作属于他所熟悉的行业，并可以把他的才能尽情施展出来。这项工作很适合他，他找回了自信和能量。不久之后，他告诉我，他觉得身心获得了自由。

另一家销售收入达到230亿美元的公司高管是一个非常特立独行的人，他的直接下属非常热爱他。但是，他的同事和CEO觉得他很无礼，也不称职。他认为自己理应取代上司成为CEO。当他的想法遭受打击的时候，他的同事和CEO对他的言行越加感到厌恶。后来，一家猎头公司邀请他去一家创业公司担当CEO。在那里，他的天赋和内驱力都很适合他的工作。在三年之内，他就使新公司的市场价值超过了原来所离开的公司。他是一个具备鲜明个性的CEO。

教练辅导下属

在工作上表现出色的人需要获得关注。一个真正的领导人通过帮助下属提高能力，发挥他们的才干，并释放他们积极的能量。提高能

力可以意味着给予下属富有挑战性的工作，走出舒适区，迫使他培养新的技能或是获得一个新的视角。

当有人对你的良好表现给予正面评价，对你技能提升提出中肯的建议时，你会有什么样的感受呢？你可能会觉得拥有了一个私人教练和想帮助你获得成功的导师，同时你会觉得精力充沛。我可以告诉你，凭我的经验，这是一定会发生的。领导人可以教导好下属，在这个过程中，其自身能力也得到了扩展。

多年前，曾经有一个在马萨诸塞州负责塑料业务的领导人，每个星期日的早上他都会拿起电话，与直接下属通电话，讨论在《纽约时报》读到的东西。这个领导人用这些电话来开启下属的智慧，并且拓展他们的视野。五个星期之后，每个下属都自发地阅读并讨论他们在报纸中看到的内容。领导人和他们紧紧地联系在一起，并且获得了在商业上更广阔的视野。顺便提一下，这个人就是年轻时的杰克·韦尔奇。

每年年末，领导人都会在年度业绩评估过程中给予下属反馈，但实际上，业绩评估对下属发展所起的作用不大。很多时候，这些年度评估只是一种用于调整薪酬的例行沟通，并不是帮助人们成长和发展的渠道。

教练辅导下属并不是业绩回顾，也不是讨论去年做了什么，亦不与薪酬相关。它是一种针对个人的、非常个性化的指导。领导人要使员工猛然惊醒，帮助他自我觉察，面对自己的认知盲点，从而学会把事情做得更好。这种反馈是真诚和直接的，无须含含糊糊。

教练辅导的机会无处不在，而且越及时越好。一家大公司的某业务负责人正在迈向CEO的成长道路上。每年他都得到升迁和最高的奖金，每个人都认为他很棒，他总能鼓舞人心，总是说到做到。但是，在一次评估这位领导人的会议上，一位董事给他这样的评价："他可以把事情做得很好，但是总需要别人告诉他应该做什么。"

这句评价的潜台词严重威胁了这位CEO候选人的晋升机会。在一个对他进行评估的董事眼中，他有一个致命的缺点。这个缺点第一次被提出来，但已经太晚了。如果在10年前就给出这样的反馈，对他的成长将会有益得多，而且他也有足够的时间去修正。

有时候，负面情况也可以创造教练机会。有好几位管理人员告诉我，杰克·韦尔奇（一位大师级教练）怎么把一次糟糕的汇报会变成一次很好的培训机会。有一次，这位CEO和一群中层经理一起讨论电子商务的发展。当一位经理开始陈述时，投影设备发生了故障。此时，这位经理面对的是一个苛刻的CEO和10名同事，你能想象那时候他会有什么感受吗？

你能想象韦尔奇做了什么吗？他马上在椅子上直起了腰板，看着他的同事说：“如果这种情况发生在我们的客户面前，客户会怎么想？让我们讨论一下你们在这种情况下将如何应对。”韦尔奇知道谁负责这次会议，他也知道这类情况在每个人身上都有可能发生。此时，他变成了一个教师和教练，而不是把这个人训斥一通，造成一种负面的压力。

自信、诚实的领导喜欢给出真实的反馈，因为他们知道培养下属是自己的职责。真实的反馈，即是说出他们心里真实所想的。人们常常因为觉得自己可能有错或者害怕报复而犹豫不决。但幸运的是，我们的直觉常常是正确的，而且它们能够随着时间推移得到提高。当你把一些资深的商业人士邀请来坐在一起公正评价一个人的时候，他们的判断总是能很快地统一起来。这种情形我已经见过很多次。把目光聚焦在一个人身上去发现他最需要被发掘的关键特质，并不是很困难的事情。

一些人可能认为教练方法不失为一种好方法，但是他们的公司并不具备应用的氛围。即使真的如此，你也可以从三四个能够接受教练辅导的人开始着手。在一家从未应用过教练辅导跨国公司的乌拉圭地区，我看到一个年轻经理人和他的下属坐下来，手把手地教练辅导他们。在那种文化里，要获得反馈并不容易，但是他致力于此。你可以看到他周围的人对他有多么感激。他让公司在六个月里有了彻底的改

观。他的业务如此出众，在不到一年的时间里，他就被指定为值得关注并给予培养机会的人。也许有一天他会成为公司的CEO。

业务方面的教练辅导

当领导人教练辅导他人的时候，他们往往关注对方的行为改变。但请不要忘记了业务领域的教练辅导。这个人能否理清复杂的问题？这个人能否列出工作中的优先事项？他是否把工作分解实施，落到实处？他能否完成任务？

这里有一封值得一读的信。这封信隐去了真实姓名，是一家营业收入为40亿美元的公司CEO（化名为“波比”）写给一个部门主管（化名“汤姆”）的。这位CEO在看了汤姆上报的财务预算后写了这封信。波比和汤姆在此之前讨论过，然后CEO把这些写了下来。这家公司在美国和全球市场都是第一，并且拥有很好的资产回报，他们的业务很不错。

亲爱的汤姆：

看了你的预算方案，我有一些想法。

你的计划必须是为了应对更低的销量和更低的价格。请让你的团队对此有所准备。不要错过任何订单。欧洲分部要承担大量雇员成

本。你们正处于一个根本性转型的中期，而不是循环往复的变化。这个组织只会暂时存在。

我们需要为成长中的业务提供更多资源。在资源分配方面，我们讨论了未来的布局，但你还是根据以往的经验分配。亨利需要更多欧洲的资源。

欧洲分部需要彻底改变。还是以前那些人，我们怎么能够让他们转移到公司的目标上面，而不是专注在地区的利益上面呢？让我们打破诸侯割据的局面，让各区域的业务和我们全公司的业务整合起来。

你的主要生产线需要能量和动力。你要用比对待一条新生产线更多的心血来对待它。每一名管理人员都要全力以赴，充分发挥生产线的潜力。这些都很复杂，但需要想办法简化一下。

汤姆，1998年将是你最艰难的一年。这是一次严峻的考验，我很高兴你能够接受挑战。

波比

1998年7月31日

汤姆是公司里最出色的管理人员之一。他做了很多出色的事情。要做到40%的投资回报率不容易，但是他做到了。

现在，汤姆的自信受到了挑战。波比必须告诉汤姆“如何”完成他的工作。显然，汤姆并没有意识到面临着一个严峻的问题。

你看出这封信的主旨了吗？波比认为汤姆疏忽了什么？转型。一个根本性的、结构性的业务转型，而不是一个渐进的过渡。汤姆疏忽了这些。如果波比不让汤姆关注这些转型，那会发生什么呢？波比作为一个CEO的价值又何在呢？

波比还问到第二件事情。他想知道汤姆是否为未来准备了充分的资源。他想让汤姆向前看，而不是回头看。波比并不仅仅是拍拍他下属的后背，然后说一声“干得好”。他做得很特别，而且我敢打赌他能坚持到底。

设身处地想一下，如果你是汤姆，知道波比对你的评价很高，这封信会让你钻进洞里躲起来吗？会使你辞退这份工作吗？也许你会把这当成一份指南。如果你不同意里面的观点，就应该回去找你的上司讨论。很显然，它会明确地指引你如何发展自己的事业。

现在让我们来看看六个月后的一封信。

亲爱的汤姆：

我很高兴参加了你们上周的会议，我觉得你做得很好。

1998年，你们部门表现得非常出色。欧洲分部的表现仍然让人感到失望，而这很显然需要在1999年做出改变。我能帮助你们什么呢？

存货、应收账款和营运资本都有适度的增长。面对1999年，我想有几件事情需要你认真考虑一下。

• 全球市场：这方面发生根本性变化的可能性是很大的。你的团队是否在应对这种剧烈变化下的成本结构调整做好了准备？

• 高附加值的产品：是否对高附加值产品有足够的重视？它是我们的资金最应该投放的领域。

• 供应商：在供应商管理方面的创新要渗透到整个组织，并成为一种工作常态，对此，必须设定较高的标准。

• 发展中国家：印度和中国市场有20亿人口，对我们来说是巨大的潜在市场。我希望我们可以在第一季度制定出计划，百分之百地投入到这些高速成长的新兴市场中去。

最后，汤姆，为了使1999年卓有成效，我建议你考虑一下备用的第二个行动方案。你的部门正在经历巨大的转型，面对机遇和挑战，你要迎难而上。你的领导才能可以发挥得更好，你要保持积极乐观的精神状态。

感谢你在供应商管理方面的开创性工作，这对整个公司1999年的业绩将做出重大贡献。

波比

1999年1月13日

在此，CEO谈到了成本结构、产品线、销售滑坡和业务增长机会。在所有复杂的事情里面，他选出了四个方面的问题。他并不是泛泛而谈，也没有用到“战略”这个词。他专注在某些方面：半年过去了，见效不大。上司于是问：我能帮你点儿什么？换句话说，他觉得有必要提供帮助。

波比的这两封信并不是针对个人事情的教练辅导，而是在业务方面的：个人对外部将要发生什么事情的评估，以及他面对基本现实和业务需求的能力。波比正帮助汤姆提高他的商业嗅觉以及对人的判断力。如果汤姆不能有效地做出反应，那么就证明他并不适合这份工作。

也许这些信对于年轻的经理人员来说太过苛刻了，你可以把话说得温和一些。但是一定要做业务方面的教练辅导。可以肯定地说：如果一个人的能力得到提高，无论是对他本人，还是对整个组织都将产生积极正面的影响。

行为方面的教练辅导

这是一个在具体行为改变方面进行教练辅导的例子。在传统公司里面经常有这样的事情：一个聪明、勤奋、具有奉献精神的忠诚员工在团队里面感觉到某种限制。他受到其他人的尊重，但是迫于人员流动性的压力，他不敢发表强烈的不同意见。他并不愿意去做一些事情，却满口答应了。在一对一的情况下，他可以很坦诚、清楚地表达自己的意见，但是在团队环境下，他没有足够的勇气去质疑他人，而总是屈从于安排。在这种传统的公司里，人们面露微笑、点头颔首，但是一等会议结束，就背弃了刚刚做出的承诺。

这种弱点削弱了个人和团队。它使决策不得不重新被讨论和调整，团队的进度被延缓，还会影响到团队如何安排业务的优先顺序。找出这些缺点是领导人的重要工作，他需要帮助团队成员发现这些弱点，并教练辅导他们去克服和排除。

这里举一个某大型技术公司CEO如何教练辅导下属的例子，他的一位下属是业界新手。首先，该首席执行官用了整整两页篇幅来夸奖他的下属，然后写到需要提高的方面：

……加强以下方面的工作对于提高你的业绩来说十分重要。

1. 你必须深入了解业务运作的细节。无论是服务业务，还是资金费用，你都要熟谙其运作方式。为实现理想的业绩目标，你必须要求

管理人员严格地对业务指标负责。由于你来自业界之外，所以你更要迅速地学习。我会帮助你，让你有更坚实的知识基础。

2.有时候，你太富有同情心而接受了一些事实上并不合理的计划或者业绩表现。希望你能坚持高标准、严要求，把标准保持在同等或者高于我们必须达到的水平之上，从而推动公司前进，成为一家出色的跨国公司。

看得出，CEO认为这位领导者太友善了，这种个人行为影响了目标的达成。也许此人对自己缺乏认识，因为他仍是业界中的学习者。CEO告诉他要管理自己的员工，让他们负起责任来。现在，这位管理人员知道自己在处理人事方面将会得到上司的支持。

另外一位我熟悉的领导人则被描述成一个神话般的、有才气的、富有幻想和非常负责任的人。这个人被他的CEO告知，他的能力不足以抵消他的过失。这意味着什么呢？也许他害怕承认错误，在一项正在亏损的业务上面动作过于迟缓，不停地往一个注定失败的项目里面扔钱；也许他不能面对自己所提携的某一关键人物竟然不胜任他的岗位。

如果这个人能得到及时的反馈，纠正错误，那么他在公司中就能表现得更好。这是一种执行的优势。

第 7 章

打造齐心协力的团队

——建立高效的沟通执行机制

仅仅关注个人并不能抓住组织运营的本质。回顾一下我们的工作经历，感到还缺少了什么？是相互联系的员工队伍吗？即使是在每个合适的岗位上都有合适的员工，除非领导人能够使他们齐心协力，并把他们的工作与公司的优先事项密切联系起来，否则，公司仍然没有达成目标的优势。公司的赢利目标仍然不能够变成现实。

一个齐心协力的组织就像一支夺冠的赛艇队——队员们以同一个节奏齐心协力，完成个人做不到而团队可以做到的事情。齐心协力扩展了整个团队的能力。

对于一个靠家庭成员工作的小商铺老板来说，齐心协力并不是一个大问题。他的儿子和女儿也许并不具备工作所需的专业才能，但是他们可以很自然地齐心协力。在一个小的组织里面，每个人都知道各种正在进行的事情。人们可以在电话里无意中听到彼此的事情，他们一起就餐，自觉地调整彼此的步伐实现所需的平衡。如果他们有所疑惑，可以互相交谈。

但是，当一个组织日益成长，达到几十人甚至上百人的规模时，齐心协力就成了巨大的挑战。为了分配责任，公司往往会建立一种组织架构。建立这种架构的时候，也就是组织内部的交流互动机制发生改变的时候。通常，一个部门传递到另一个部门的信息会遇到障碍或者被歪曲。公司规模越大，人们分享信息、做出一致的决策，以及调

整优先事项的难度就越大。决策的速度变慢，执行的优势就被削弱了。

缺乏齐心协力的工作，正是众多小商贩不能发展其业务的主要原因。他们不懂得如何创立协同机制，让人们以有意义地方式组织在一起，拓展他们的个人能力，从而拓展整个的业务。

达成组织目标的卓越执行，需要建立一种协同个人贡献的机制。这就是我所说的“社会化沟通执行机制”。社会化沟通执行机制是战略执行的关键。

沃尔玛的社会化沟通执行机制

山姆·沃尔顿创立了一种社会化沟通执行机制，我觉得应该给他颁发诺贝尔商业奖（如果有这一奖项的话）。

在20世纪90年代初，从周一到周三，大约30个地区经理都要去调查九家沃尔玛商店和六家竞争对手的商店。他们搜集一篮子商品，对比它们的价格。1991年，沃尔玛制定了售价要低于同一区域主要竞争对手8个百分点的策略。他们的参观调查就是要了解这一低价策略的实际执行情况。

如果地方经理所做的工作是正确的话，他们所要观察的是什么呢？不仅仅是价格。他们要观察货物是怎么摆放的，消费者在购买些

什么，商店的外观、氛围如何，竞争对手采取了哪些新的措施，员工的表现如何。

回到最基本的工作来吧，请记住消费者。他们是谁？他们想买什么？你的业务能持续发展吗？通过竞争分析得出评估结果，正如沃尔玛一直所做的。

请注意，沃尔玛在区域经理和现场执行之间经过了多少层信息过滤：答案是零。零信息过滤的意义何在？赢得了时间和质量。没有延迟，没有扭曲，没有怀疑。这种见识从何而来呢？实践出真知。星期四的早上，山姆·沃尔顿召开了一次四个小时的会议，与会的还有约50个经理。他们中有考察商店的地方经理、物流人员，还有广告部的人员。也许周四早上这个会议会做出某地区需要10万件羊毛衫上架的决定。同时还决定，那些羊毛衫不需要运往东北，那里目前并不太冷或者其他一些原因。也许存货还需要调整一下。

通过这次会议，信息得到了交换和整合，决策得以落实，每一个与会者的大脑里都有了一幅关于业务的全局图，而且能够感受到在最近一个星期所发生的竞争。人们直接从顾客和第一线员工那里得到了未经过滤的消息。

山姆·沃尔顿的社会化沟通执行机制使他的优先工作事项从5万英尺[1]高降低到50英尺，在一线，人们齐心协力地工作。同时，还增

强了责任感。如果在讨论中有人没有做好准备，马上就能被看出来。

沃尔玛是一家真正以顾客为本的公司。我不是说要照搬沃尔玛的社会化沟通执行机制。我们要洞察出自身信息交换和协调的关键点，从而设计出适合自己公司的社会化沟通执行机制。

设计社会化沟通执行机制

请思考一下你是如何协同他人的工作努力与你的工作努力的。可能出现的情况是，你要开很多会来协调他们。但是，在社会化沟通执行机制里面，很多会议效果不佳：不合适的人参加了会议，交谈散乱，缺乏领导，议而不决，没有跟进检查。有时候，会议上展示了一堆没有意义的幻灯片，有时候，会议成了人们指责对方错误的场所。

找到一个更好的方式。首先，做好业务方面的安排，设置好业务的优先次序，然后花点时间设计社会化沟通执行机制，例如，召开一个电话会议，或者一个15分钟的会议，使信息得到交换，让合适的人们相互交流。思考一下沃尔玛的社会化沟通执行机制的特点：信息的即时、同步交换，非正式的对话形式，零过滤（零距离），高频率（经常性），还有无边界。

还有一些公司也建立了类似的沟通机制。例如，通用电气的一个业务单元定期举行电话会议，这种做法被称为“快速市场智能”（quick market intelligence，QMI）。这是模仿沃尔玛社会化沟通

执行机制的一种方法。通用电气的这个业务单元发现了即时交流的价值，但由于其在地理上的分布很广，经理人员不能够很频繁地参加面对面的会议。QMI通过视频和电话让他们聚到一起。至此，至少每两个星期，遍布全球，印度、法国、日本、英国、澳大利亚、美国芝加哥和纽约，大约50个人就会进行一次对话沟通。

这种信息交流的频率和节奏使所有QMI的参加者，不管他们是处于不同的层级还是分布于全球各地，都能够及时了解到在顾客、竞争对手以及全球技术方面到底发生了什么。通过这种方法，他们能够更好地参与到价格调整中去，同时能够及时应对新出现的问题。50个人同时拥有了观察外部世界的视野。如果要他们制定三个月的业务优先次序，他们可以做到协调一致。

通用电气的这个单元甚至还发明了一些使QMI会议更有效的指引：讨论的问题必须要具体而且简单，能够在两分钟内回答上来；所有的参加者必须轻松和勇于做出贡献；为了不让人们失去兴趣，会议要简短；会议过程中要对信息进行整理，并在最后做出总结和纪要。

通用电气的QMI获得了成效，因为它帮助人们交流信息，获得经过最佳衡量所得到的主意，做出最佳的决策。人们共享了信息，达成了一个共同的结论，很多矛盾都浮出水面并得到了及时解决。这是通用电气获得效率的关键一步。

QMI的频率和节奏创造了一种组织凝聚力，使人们通过电话会议，很舒适地突破了组织间的界限。通过一个这样的电话会议，一位通用电气的日程安排人员，尽管和副总裁隔了好几个层级，也可以很舒服地和副总裁直接对话而绕过传统的层层级别。

一种社会化沟通执行机制可以简单到来自CEO的一封信或者一份报告。这封信开启了信息的流动，营造了新的行为习惯。在另外一家公司，新上任的首席执行官了解到，员工业务素质优秀和职业素养良好，但是公司并没有赢利，重复工作和高成本是症结所在。因此，他前30天的工作就是引入一个利润分担计划，让每个人都知道这是怎么运作的。然后，他开始每周发布关于消耗成本最大的三个方面的报告：员工总数、重复劳动的数量，以及废品数目。

一位有着30年工龄的老员工被这些报告所震惊。他说："我一直不知道我们并没有创造财富。如果你允许的话，我可以把成本降低一半。"这个员工解释了他的想法，而这些想法是很有意义的。四个月之后，这家公司赢利了。每周的报告让每个人用一致的目光去看待业务的进展，把每个人的努力与公司的重点工作协同起来。

设计社会化沟通执行机制是领导人的一项重要任务，而不是人力资源部的任务。发挥领导人的创造力，并把这看成是一项有意义的挑战。

[1] 1英尺=0.3048米。

第8章

做什么和如何做

——战略执行的关键

卓越的执行来自于把合适的人放在合适的岗位上，把他们的工作努力协同起来，把他们的潜能开发和引导到公司的重要工作上来。选择恰当的优先工作，商业智慧是必需的，需要洞察人和组织，让各种能量协同配合。

通过提升商业智慧和对人事的判断能力，你可以让你的部门、你的业务单位或者是公司拥有执行的利刃。具备了这些能力，将能在真实世界里造就无可争辩的成功。很明显，杰克・韦尔奇是一位大师，但如果仔细观察其他成功的首席执行官的深层行为，你就能看出他们有共同的行为方式。能做出成绩的首席执行官掌管着商务和人事两方面的事务。除非首席执行官均衡地拥有这两方面的能力，否则公司就不能继续创造成果，取得成功。

让我们来仔细看看迪克・布朗的情况。他在1999年1月当上了信息技术服务业的巨人——电子数据系统公司的CEO。电子数据系统公司是罗斯・佩罗的智慧结晶，正是他建起了信息技术外包行业。公司诞生于1984年，开始属于通用汽车公司，后于1996年脱离出来。在脱离通用汽车之后，电子数据系统公司连续几个季度未能达到赢利预期。到20世纪90年代末，业务更是大幅萎缩。为了改变形势，董事会面临巨大压力。他们聘请了那时候还是Cable＆Wireless的CEO迪克・布朗来领导公司。

上任之前，迪克·布朗就已经陷入繁杂的事务之中。电子数据系统公司本身就存在内在复杂性，公司庞大的规模和全球化经营更加深了这种复杂性。当他到公司上任时，电子数据系统公司年收入约为170亿美元，拥有遍布46个国家的125000名员工。公司正处于一场根本性变革的十字路口，面对互联网的高速发展，公司也曾经想调整自身的业务。迪克·布朗首先认真审视了董事会提供的大批材料，包括现在和过去的财务报表、竞争对手数据、市场分析、预测，以及一堆赢利或者亏损的合同。他一到公司，就走访了全公司所有的主管人员。

迪克·布朗变成了一个和街头小贩有着相同思路的商人。在六天之内，他运用自己的商业智慧，理顺了公司业务中复杂的形势——一些为人熟知的因素：现金净流入、利润、资金周转率、资产收益率、业务增长和顾客（电子数据系统公司称它们为“客户”）。

布朗发现了以下一些信息：尽管电子数据系统公司拥有悠久的历史，但是近年来失去了相对于IBM的领先位置。全行业年增长为15%，电子数据系统公司的年收入增长仅为9%~10%，低于市场平均值，资产收益率也持续下降。公司没有兑现它对华尔街的承诺，当标准普尔500公司正逐步上升的时候，电子数据系统公司的股票市价却跌了一半。

回到对公司业务的诊断上，布朗不得不考虑如何创收。电子数据系统公司的现金状况是良好的，问题在于年收入和利润的增长上。疲

弱的股价和P-E值让17个观察的投资者觉得公司并没有走在业务增长的轨道上。

找出问题症结，推动了对合理的优先事项的探寻。公司通过集体讨论得出了几项重要的分析：在过去的9~12个月里，有20%的销售人员并没有销售出新业务，而且还有很多被掩饰过去了。同时，激励的资源用在了一些大型的、长期不一定有收益的项目上。业务部门产生了重复冗余的资源，对技术中心的利用不足。

这些分析对于迪克·布朗制定出一系列优先事项非常有利，包括：

·通过其他供应商，而不仅仅是通用汽车实现销售收入增长，并且超过市场平均值。

·提高客户服务水平。

·降低10亿美元成本，由此提高利润率。

·在2000年年底实现两位数的利润率。

如果你认为创建一个如此清晰、简单的列表是一件很了不起的成就，那么你就对了，并不是每一个领导人都具备这种商业智慧。但是请记住，这仅仅是获得成功的一部分条件。迪克·布朗还必须发挥人们的潜能，并使之协同。自始至终，迪克·布朗都在考量是否把合适

的人安放在合适的位置上。事实上，他得到的一些直接报告充满了挑战。这些报告并没有提供明确的优先顺序，而且事后还证明了它们缺乏创意或者明确的态度。布朗鼓起勇气去发现不匹配的地方。他并没有犹豫不决，而是迅速行动。

接着，布朗创立了社会化沟通执行机制，让优先事项取得成功。其中最重要的一项是每月一次的“执行会议”——一个包括来自全球约100个电子数据系统公司的业务主管的电话会议。迪克·布朗在首席财务官和首席运营官的帮助下引导这个会议。在会议中，每个单位的月度成果和自年初的累积成果都要进行讨论。讨论的主要问题跟他们以往讨论的问题已经大不一样了。

起初，很多参与者并没有真正认识到收入增长、利润和市场占有率所反映出来的业务紧迫性。布朗通过电话会议来强调它们的重要性。每次会议开始，他都要总结一下过去一个月，或者该年度的亮点。接着，首席财务官分析月度赢利和年度赢利，并和公司的目标进行比较。然后，首席运营官把销售业绩介绍一遍。把成果公开和反复共享，可以建立一种内在的责任感。这样很快就可以知道谁做得好，谁需要帮助。在接下来的问答环节，布朗通过确认对话是否公正、简明和有建设性来把团队讨论的基调确定下来。如果业务水平显著下降，他会对相应的主管刨根问底。

社会化沟通执行机制包括在业务方面的聆听、学习和教练辅导，同时也使共同目标得到加强，做出正确的决策。

其他一些社会化沟通执行机制建立在组织的另外一些地方，用于帮助高管团队确定实现优先事项的机会。例如“高管会议”，约130人每年聚集三次，目的是对业务进行总体的考虑，同时强调通过公平、有建设性的对话这样一种新的渠道取得成果。

第三种机制是迪克·布朗每两周都要给在电子数据系统公司的每个人发电子邮件，他称其为“发到EDS全球团队”。通过直接、非正式的口气，让他们了解公司的一些特殊成就，同时讨论公司在优先事项里所处的状态。布朗在一封电子邮件里面写道：“我会继续巩固我们正在成长的业务。对于你们身处市场的人来说，要持续地给EDS的发动机添加燃料。这必须是可赢利的业务增长。提高利润，以让我们的投资者感到满意，让我们的客户感觉公平。”

如果这种正确的观点得到共享，并用以勾勒电子数据系统公司存在的问题，那么解决的方案就更加明显了。举例来说，提高生产率意味着要降低业务方面冗余，也许电子数据系统公司需要自身重组以更有效地分享资源。增加销售则意味着要更好地为客户服务。如何进行组织再造才能提高客户的满意度呢？答案是根据市场份额设计的四项业务线替代40多个业务单元。每两周的电子邮件促使很多人提出其他降低成本的建议，从大量削减公司的飞行费用到取消乘坐头等舱。

到1999年年底，电子数据系统公司实际上已经削减了10亿美元成本，有效地简化了自身的运作，并变得更加以客户为本了。它裁减了缺乏销售业绩的员工，聘请了经过证明有实力的员工。公司把自身的关注点转移到吸引和留住有才能的人身上。对公司自身的业务成长、客户满意度，以及责任感的关注也日益增强。从此，电子数据系统公司变得日益壮大。

这里并不是要为一个领导人歌功颂德。迪克·布朗在电子数据系统公司做到的，同样也有其他领导人在其他公司做到过。但是，没有一个成功者不是同时具备了商业智慧，以及领导能力和组织能力。商业智慧提供了行动的路线图和清晰的分析。但是，除非你想一直做一个个体户，否则，就要学习如何把人员和重要工作密切联系起来。

要实践商业智慧，并不一定需要担任首席执行官。如果你是生产线经理，你也可以先评估一下生产线的基本构成，考虑一下为什么它们要这样或那样运作，如何提高它们的效率。如果你已经清楚要做什么，再来想想你周围的人。他们具备了相应的技能和才能了吗？如何教练辅导他们？哪一种社会化沟通执行机制能够加速信息流动和决策制定？

第四部分

制定个人计划

WHAT THE CEO
WANTS YOU TO KNOW

第 9 章

找准自己的定位

——重建创业精神

现在你应该已经精通企业的通用管理语言了。无论是身在公司中的什么层级，你都应该可以从一个小店主的视角审视整个公司的业务，并努力理解它内在的复杂性，同时也要能够理解股票市场如何评估公司的赢利能力。

也许你阅读本书的目的是想成为一名领导者。作为领导者，应该如何利用自身的商业智慧，在保证现金净流入、资产收益率、业务增长和顾客利益的同时改进业务呢？应该如何激发每个人的聪明才智来达成公司的目标呢？

领导者应该把自己的工作重点与公司全局相衔接。如果你在人力资源部门，就可以帮助别人打破他们的“职能竖井”，与公司中其他部门合作，保证每一个人都在从事适合他们的工作。把不恰当的人放在重要岗位上将对公司的现金净流入、利润、资金周转率、资产收益率以及业务增长造成巨大的毁灭性打击。

如果你身处IT部门，你或许可以通过技术手段把供应商和顾客更好地与公司连接起来。总法律顾问办公室的律师应该时刻关注全球相关法律的变化，并从中发现可能存在的机会。财务部门的员工可以提供及时准确的信息来支持多方面的决策——是否需要增加产能、如何调整价格策略以获得更大的利润，等等。财务部门还可以帮助分析那些最有增长前景的业务机会。

但是我希望你能够相信，只有专业才能是不够的。当你像街上的小贩一样思考的时候，你首先要成为一名商人。那样，你的视野将不仅局限于某一个部门，而会扩展到整个公司。这时你将更有创造性地思考，更敢于在任何会议上提问，而不会因为职位不高而害怕或者感到尴尬，你应该领导你的团队讨论企业的普遍规律。

也许一个关于整个企业的创意可以开辟一个新的领域。例如，在福特公司，电子商务就在其原材料和服务市场发挥了四两拨千斤的作用。福特公司可以在一两个小时内完成从向供应商下订单到完成订货的全过程，从而平均节省20%~30%的成本。

你也可以协助重构一个问题，找出那些隐含的假设并一一验证它们。如何重构一个问题呢？比如说你为一家生产消费类电子产品的公司工作，有人提出必须削减某一特定产品的成本。凭商人的直觉，你会问，顾客的哪些需求没有得到满足呢？如果满足这些需求，会不会使这个产品产生价值并且扩大它的市场需求呢？如果确实是这样，我们的产能是不是要做出相应的调整？顾客是不是对产品的一些特性不感兴趣，这样我们就能去掉这些特性来降低成本？换言之，你应该扩大选择的范围，使之符合现金净流入的准则。

评估整个业务

每家公司都面临各种挑战。你首先应当确信自己了解公司面临的挑战：

• 公司去年的销售业绩如何？

• 销售是呈增长态势还是不断下降，或者停滞不前？对此你有什么看法？

• 公司的利润率是多少？它是增长、下降还是持平？

• 公司的利润率和竞争对手相比如何？和其他领域的公司相比呢？

• 你知道公司的存货周转率和资金周转率吗？

• 公司的资产收益率是多少？如果你已经知道利润率和周转率，就可以用公式：R=M×V计算。

• 公司的现金净流入是不断增长还是下降的？为什么会增长或者下降呢？

• 公司在竞争中是不断扩大市场份额，还是反之？

概述公司的各个基本方面，不要让职务等级或者“竖井”（职能部门）影响你对公司业务核心内容的理解。然后，后退一步，从全局的角度观察公司的业务。你对公司的评价和从高层经理那儿听到的一

样吗？你应该问哪些问题，或者提出什么样的建议呢？是不是要向你周围的同事求证对公司的看法？

突破复杂性，化繁为简

现在让我们考虑一下公司运营的更广阔背景。贵公司某项业务所处的外部环境怎样？列表显示出所有能够影响贵公司赢利能力的因素：

- 这个行业中的产能是否存在过剩？
- 这个行业是否正处于整合之中？
- 该项业务是否面临激烈的价格竞争？
- 该项业务是否会被汇率波动，以及利率变化所影响？
- 该项业务是否面临新的竞争对手？
- 该项业务的电子商务发展得如何？电子商务将如何影响贵公司的发展？

列出的外部影响因素越多，情况也就越复杂。在你继续读下去之前，需要先搞清楚其中哪些因素是重要的。其中是否有一些是相互关联的？是否存在某种趋势？不要以为这很容易。你需要练习才能突破

这种复杂性，而且你可能得不到所需的一切信息，因此还需要去调查。

先别往下读，花点儿时间找出你认为重要的一些模式或者趋势，把它们写在下面：

1______________________

2______________________

聚焦重点

突破复杂性之后，你就能够明确现实世界中正在发生着什么。之后，你必须为你的团队、部门或者业务单元确定三四个需要优先考虑的事项，并找出它们如何共同影响公司的现金净流入能力。

有些人足够聪明，但是缺乏决断力或者害怕犯错误，以至于不能突破复杂性。你是不是可以等到所有事实都已明确、局势更加明朗的时候再行动呢？这样做的困难在于：不去下注本身就是一种赌博。也就是说，当你选择什么都不做的时候，就选择了保持现状。

鼓起勇气、坚定信念，为你的业务领域找出需要聚焦的重点。必须做出判断，什么事情是你的部门、分部或者公司一定要做的，什么又是必须停止做的；还必须决定哪些事情必须优先处理，同时要和公司的目标协同一致。这些焦点不应该太多，也不要经常变化，必须明

确地反复强调它们。如果你有足够的商业智慧（当然，你也在不断提高它），你会明白为什么这些优先业务的特殊组合能够使公司赢利。

不要被宏伟的目标弄得云山雾罩。把你的愿景聚焦到5万英尺以下，这样你就能够用简单清晰的语言说明你要做什么，以及为什么这样做会使你赚钱。

利用自己的商业常识和商业直觉，就会惊奇地发现，你也可以想出如此之多的好点子。不妨写下你的业务优先事项：

1____________________

2____________________

3____________________

4____________________

帮助他人提高能力并使他们齐心协力

想想那些每天向你汇报工作的人和那些你每天上班都要打交道的人。你不需要担任公司高管就可以培养他们的才能，并使他们胜任自己的工作。你也不需要设计一套社会化沟通执行机制来使一个团队工作得更好。试着找出及时分享原始信息的方法，并揭示潜在的冲突。

想想怎样让你的下属找到合适的岗位：

• 现在，胜任这个职位必需的两三个条件是什么？两年以后，这些条件是什么呢？

• 那些你称之为个人天赋和内驱力的两三点是什么？

• 阻碍他继续发展的一个主要障碍是什么？

• 该怎样帮助和教练辅导他们呢？

然后将工作小组、团队或者组织看做一个整体，并问自己：

• 各种想法和信息能够公开和自由地交流吗？

• 决策的速度如何？

• 决策的质量怎样？

• 决策是否被坚持执行，还是经常重新考量和重复工作？

• 我们的会议是充满建设性和使人振奋，还是缺乏建设性、令人乏味？

成为领导者

成为企业领导者，带着街头小贩一般的紧迫感挑出三四件重点工作，让自己和下属专注其中，毫不动摇。不要试图面面俱到，也不要

朝三暮四，更不要在挑战面前畏缩不前。要不断重复强调那些重点工作，让全公司上下心往一处想、劲往一处使。

作为企业领导者，需要超越街头小贩的局限，努力去构建一个可以执行企业重点工作的优秀组织。为每一个职位找到合适的人选，开发他们的潜能，培养他们的才干，让他们负起责任。当一位领导人才的才能和心态能够胜任某项任务的时候，就把这个任务交给他。不要忘了帮助他人发展他们的商业智慧。

协同整个组织。将人们的努力引导到优先的重点工作上来，寻找能够加速信息流通和协同各方面人员的沟通机制。让团队更加果敢担当，打造真正的执行团队。

万丈高楼平地起。回顾街头商贩的经营模式，无论是卖报纸，还是卖柠檬，抑或是做企业，其中的商业逻辑都是相似的。在更加复杂的情况中锤炼自己的商业智慧，拓展自己的商业才能。不要害怕犯错误，它能让人学到更多。经常运用自己的商业智慧做出正确判断，与他人分享你的知识和经验。

不要让这本书变成一个知识学习。在你合上本书之前，认真想想。准备好回答这个无法回避的问题：你将怎样帮助自己的公司在未来的60~90天内实现更大的赢利？积极投身其中，开始这个激动人心的新旅程吧！

领导梯队建设

WILEY

华章经管

HZ BOOKS

被誉为“领导力开发的圣经”

全球排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰全新力作

THE LEADERSHIP PIPELINE

HOW TO BUILD THE LEADERSHIP POWERED COMPANY (2ND EDITION)

领导梯队

全面打造领导力驱动型公司

（原书第2版）

拉姆·查兰（Ram Charan）
[美] 斯蒂芬·德罗特（Stephen Drotter）著
詹姆斯·诺埃尔（James Noel）

徐中 林嵩 雷静◎译

领导力发展的六个阶段

从管理自我到管理他人 1
从管理他人到管理经理人员 2
从管理经理人员到管理职能部门 3
4 从管理职能部门到事业部总经理
5 从事业部总经理到集团高管
6 从集团高管到首席执行官

机械工业出版社
China Machine Press

领导梯队建设

领导梯队

——全面打造领导力驱动型公司（原书第2版）

The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company （2nd Edition）

[美]查兰（Charan,R.）

[美]德罗特（Drotter,S.）

[美]诺埃尔（Noel,J.）　著

徐中　林嵩　雷静　译

ISBN：978-7-111-34934-1

本书纸版由机械工业出版社于2011年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目　录

返回主目录

总序　领导梯队建设：跨越从优秀到卓越的天堑

推荐序

作者简介

序言

再版序

导论

第1章　概述：领导力发展的六个阶段

第2章　从管理自我到管理他人

第3章　从管理他人到管理经理人员

第4章　从管理经理人员到管理职能部门

第5章　从管理职能部门到事业部总经理

第6章　从事业部总经理到集团高管

第7章　从集团高管到首席执行官

第8章　问题诊断：识别领导梯队模型中的问题和潜力

第9章　业绩改善：明确岗位职责，设立绩效标准

第10章　继任计划

第11章　识别领导梯队模型中的潜在缺陷

第12章　职能主管的职业发展路径

第13章　教练辅导

第14章　领导梯队模型惠及全员

致谢

翻译说明

译者后记

返回主目录

总序　领导梯队建设：跨越从优秀到卓越的天堑

如果问一位企业家：“未来十年您面临的最大挑战是什么？”恐怕十有八九的企业家都会回答是领导人才和接班人的培养，因为企业持续成长需要经历市场驱动型成长、创新驱动型成长和领导力驱动型成长三个阶段。2010年5月，中央召开的全国人才工作会议再次强调了“人才资源是第一资源”的理念，《国家中长期人才发展规划纲要（2010~2020年）》成为“人才强国战略”的行动指南。对于企业，人才是企业成长与竞争之源，人才培养如同“从一吨金沙中提炼一盎司黄金”，需要坚定的信念、持久的耐心和高效的方法。在全球化和“十倍速”变革的大背景下，无论是国有企业、民营企业还是外资企业，每个组织和个人都面临着前所未有的机遇和挑战。过去10多年，世界著名的大企业IBM、惠普、诺基亚、通用汽车、索尼、联想集团等，都不得不从外部引进CEO。

当前，中国企业在领导梯队建设方面存在四类问题：第一类是“临时抱佛脚”，平时重视不够，投入不足，一旦机遇来临，各级领导人才无论是人数还是能力都捉襟见肘，只好求助“猎头公司”，但“空降兵”毕竟有限，企业常常错失成长的良机；第二类是“无从下手”，领导虽然重视，但人才培养观念落后、缺乏系统、方法欠佳、收效甚微，大多数企业没有建立起领导人才“胜任能力模型”，甚至

不清楚自己到底需要什么样的人才，更谈不上如何培养了；第三类是“拔苗助长”，这类现象在高成长企业比比皆是，常常“士兵当做排长用，排长当做连长用，连长当做团长用”，导致人岗错配、管理问题层出不穷，战略执行难以到位；第四类是“重事轻人”，企业过于重视领导人才的业务能力，忽略了他们带队伍的能力，忘记了“领导力就是通过他人去完成任务的学问”。即使担任领导职务，仍然是“业务员思维”，凡事亲力亲为，不善于识人用人、授权赋能、激励人心，不能培养出优秀的下属，只能贡献业绩，不能贡献人才。

商业大师吉姆·柯林斯领导团队历时5年深入研究了《财富》500强30年间（1965~1995）上榜的1435家企业，从中遴选出28家企业进行对比研究，其中11家企业跨越了从优秀到卓越的天堑。这项研究获得了两个非常重要的发现：这11家卓越公司中有10家的CEO是从内部提拔的，而比照公司却大多是通过外部“猎头”找来的；培养第5级经理人是企业跨越从优秀到卓越最重要的一环。

被誉为“世界头号经理人”的杰克·韦尔奇在其自传中以“人的企业”、“再造克罗顿维尔，再造GE”两个章节专门谈到人才对通用电气基业长青的关键作用，可以毫不夸张地说，领导梯队建设是这家世界最受尊敬企业基业长青的全部秘密，在一百多年的发展中，该公司9位CEO都是自己内部培养出来的。中国企业“教父”柳传志先生总

结联想管理的三要素是“建班子、定战略、带队伍”，其中两个要素是“人”，可见卓越企业都是“以人为本”的。

2009年11月，《中国企业家》与合益（Hay）集团合作推出“2009年中国最佳领导力培养公司榜”，华为、联想和中粮集团排行前三位。在对40家（包括我国香港、台湾的大公司）最优秀企业领导力培养的各个层面进行调查、分析、访谈后结果显示，在上榜的前20家企业中，有85%的企业在增加投入推动领导力发展项目方面表现优秀；经济低迷时期，接近七成的被调查公司增加了培养各层领导人的紧迫性，六成的被调查公司在各层领导岗位都安排有内部培养的继任者；几乎所有企业都拥有领导力素质模型，成功的企业能将领导力素质与企业战略和业务发展紧密结合，增强企业的战略执行力，确保企业持续增长对人才的需求；超过八成的公司“一把手”足够重视各级领导人才的培养，接近九成的公司高管团队会以身作则，并且经常参与领导力发展项目。

华为公司在1998年发布的《华为基本法》中就明确提出，“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”，坚持把各级干部队伍建设放在优先的战略地位。2010年，华为公司销售收入达到1852亿元，净利润238亿元，使得华为公司成为最受国际关注的中国卓越企业之一。

他山之石，可以攻玉。借鉴世界领先的研究成果和企业最佳实践，为中国企业领导梯队建设提供有针对性的解决方案是领导梯队建设系列丛书的主旨。国际权威研究表明，人才的培养70%来自“岗位锻炼”，20%来自“人际学习”，10%来自“课堂培训”。为此，我们精选了世界排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰的新著《高管路径：“轮岗培养”领导人才》、《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》（第2版），以及重新审校的经典巨著《执行》推荐给读者，其他书籍将陆续出版。

领导梯队建设包含以下三个层次。

第一个层次是领导梯队建设的体系模式，包括企业的人才理念、战略、结构、政策、制度和流程。拉姆·查兰先生的《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》（第2版）被誉为“领导力开发的圣经”，该书全面、系统、深入地阐释了世界卓越企业的领导梯队建设体系，为我们提供了一套行之有效的国际先进的领导梯队建设模式。特别是该书提出的领导力发展的六个阶段模型成为企业领导力开发的经典指南。

第二个层次是领导梯队建设的系统方法，即领导人才培养的操作手册，拉姆·查兰先生的《高管路径：“轮岗培养”领导人才》，以通用电气、高露洁、诺华集团等《财富》500强企业培养领导人才的最佳实践为基础，总结出了一套如何识别有领导潜质的人才和未来的

CEO，如何采用“轮岗培养模式”加速领导人才“从干中学”和快速成长，以及通过岗位锻炼、领导反馈、自我修正和重复实践来提升其领导力的有效方法，非常值得中国企业借鉴。

第三个层次是领导梯队建设的实战工具，这是中国企业领导人才培养中普遍存在的“短板”。对应我们熟悉的“课堂培训”，通过“从干中学”提升领导力的主要方式是“教练辅导”和“行动学习”。近年来，在领导力发展领域，与“知识经济”时代相匹配的“教练辅导”在理论和实践方面取得重大突破，在国际上流行起来，这种通过有效提问而非告诉答案的沟通模式与上下级关系，从根本上激发了下属的情绪潜能和智力潜能，成为各级领导授权赋能、激励人心的有效工具，伟大的CEO就是“伟大的教练”（杰克·韦尔奇语）。

卓越企业不仅业绩出众，更重要的是“人才辈出”。一位伟大的企业家曾说：“判断一个企业家是否伟大的标准绝不仅仅是看他在任时公司的业绩，更重要的是他离任后公司的发展，而这主要取决于他对各级领导人才和未来接班人的培养。”

我们深信，中国企业已经到了大批量、高效率培养具有全球意识的优秀人才的关键时刻，“人才培养流程化”已经成为我们的不二选择，这不仅要求企业在领导人才培养方面要有全新的理念和方法，也要求有领导潜质的年轻人时刻做好准备，主动把握机遇，潜心苦练本领，掌握自己的命运。

徐中　博士

北京智学明德教育科技有限公司首席顾问

推荐序

能力与岗位的匹配，特别是各层级管理者的能力与岗位的匹配，是一个从未解决的老问题。正如彼得原理所说：在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到他所不能胜任的地位。这话其实不太准确，员工的不能胜任很大程度上是由于“被提升”，责任更多在于人力部门，虽然员工本人未能主动寻求改进也是原因之一。

对于这部分已意识到问题的企业，不论是其人力部门还是员工本人，我愿意推荐这本书。本书通过对六个典型的管理层级最经常出现的问题，从领导技能、时间管理能力、工作理念三个方面进行了分析，提出了改进建议。以我的经历来看，这些意见是有理并有效的，本书倡导的“领导梯队模型”在100多家海外企业的实践，也已经表明了这一点。

对于另一部分自我感觉良好、尚未意识到问题的企业或员工，我也推荐这本书。“领导梯队模型”为我们提供了一套特有的诊断方法，根据一些特定的现象或线索，揭示出问题发生的具体层级，以及这个层级的人所缺少的领导技能、时间管理能力和工作理念。

除了本书带给我们的这些工具性的帮助以外，我推荐本书最根本的原因，是希望我们的企业和员工，能够从当前浮躁的对新概念和新工具的追求中，返回到对基础性管理的重视和改善上来。而作为远比

资本更为稀缺的管理人才的培养和发展，正是基础性管理的重中之重。对这方面一些基本观念的梳理和厘清，应先行一步。

以本书所揭示的现象来说，“事必躬亲”就是一个明显的例子，其基本含义就是管理者做了很多下属的工作，不可避免的后果就是忽视了很多自身层级更为重要的工作。但传统上人们倾向于认为，“事必躬亲”是管理者的美德，其“万世楷模”就是诸葛亮。自从引进现代管理学以来，我们就认识到这个观念的问题。其实历史上很早就有人反省诸葛亮的这种事无巨细、事必躬亲的管理风格，认为其阻碍了蜀国人才的成长，最终导致“蜀国无大将”，领导梯队的断裂葬送了蜀国一统天下的光明前程。但是，这种状况在近现代的政治上和如今的企业里仍然没有改观。不论是在政府里还是在企业里，为什么“事必躬亲”是一种如此受欢迎的管理之道呢？

当然，背后的原因很复杂。可能是基于巩固权力基础的考量，可能是借此远离是非争端，可能是对下属的不信任，可能是因为对职位提升之前的工作更为熟悉，也可能是上级“事必躬亲”的风格导致整个管理层都只能做下一个层级的工作。总之，用本书的语言来说就是：领导者没有学会做最重要的事情。

正如本书所指出的，人们总是做出这样的推断：如果一个人能够出色地完成某个岗位的工作，那么他也可以同样出色地完成下一个岗位的工作。正因为如此，几乎所有的组织都存在把人员配置在错误层

级的问题：一线经理大多数的时间都在做员工的工作，事业部总经理在做事业部副总经理应该做的职能型管理工作，集团高管专注于事业部总经理应该做的业务工作。这不仅导致身为管理者的他们绩效不高，同时他们所管理的员工也会受到负面影响。不幸的是，在很多企业里这种错位甚至已经成为一种沾沾自喜的文化。

确保管理者所在的管理层级与其领导技能、时间管理能力和工作理念相符，对于企业而言是一项挑战。在当今这个领导力的需求远远大于供给的时代，在当今这个职业经理人的能力与诚信尚未确立的时代，我们必须迎接这个挑战。

本书为我们提供了一套工具。“领导梯队模型”将从员工成长为首席执行官的管理历程划分为六个领导力发展阶段，每一阶段都要掌握特定的领导技能、时间管理能力和工作理念。第一阶段：从管理自我到管理他人，重点是从自己做事转变为带队伍做事这个工作理念的转变；第二阶段：从管理他人到管理经理人员，关键的领导技能是教练选拔人才担任一线经理；第三阶段：从管理经理人员到管理职能部门，需要学会新的沟通技巧以跨越两个层级与员工进行沟通；第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理，重点是转变思考方式，从赢利和长远发展的角度评估计划和方案；第五阶段：从事业部总经理到集团高管，必须擅长评估资金调拨和人员配置的战略规划；第六阶段：

从集团高管到首席执行官，必须具备重视外部关系的视角。在此基础上，作者提出了评估、诊断和改进的一整套工具，这里不再详述。

我欣赏本书的理念和实践工具，期望你和你的企业也能在本书的启发下提升自己和企业的表现。

陈春花　教授

广州华南理工大学工商管理学院

2011年5月19日

作者简介

拉姆·查兰

拉姆·查兰是在全球范围内享有盛誉的公司董事会和商业领导人的咨询顾问，同时也是畅销书作者和出色的教师。众所周知，他在商业问题上的洞察力以及在解决这些问题方面的实用措施已经为众人所熟知。

近40年来，查兰给许多世界上最成功的商业领导人做过顾问，涉及的内容包括公司治理，以及建立领导梯队模型以实现组织成长等方面，范围很广。最近，他专注于协助董事会和管理层应付金融危机和全球经济衰退。

查兰的专长是董事会事务，这也是他在哈佛商学院时的博士论文题目。他积累了很多公司治理方面的知识。过去15年中，查兰始终在帮助董事会和首席执行官们应对由社会期望的提升所带来的各种实践挑战。他与管理层和董事会共同努力改善董事会的职能，并提升董事会对公司的贡献。他协助董事会进行自我评估、同行评议和对首席执行官的评估。他帮助核心领导者提升高管会议的效果和产出。通过取消和简化程序，查兰帮助管理层和董事会在公司战略以及操作流程方面达成共识。他还协助董事会在董事继任和招募时保持其构成一致。查兰本人身兼三个董事会的董事职务，包括Austin Industries、泰科

电子和印度的Emaar MGF。Directorship杂志将他评为年度百强董事之一。

查兰是一位多产的作家，算上合著在内共撰写过17部著作，其中包括《高效的董事会》、Owning Up、《逆转力——经济不确定时代的新领导法则》、《卓越领导者的8项技能》、《首席执行官想要你知道的事》。而《执行》[1]一书更是在长达近三年的时间里，一直位列《纽约时报》畅销书排行榜，销量多达200万册。此外，查兰还在《财富》杂志、《哈佛商业评论》以及其他出版物上发表过多篇文章。

查兰所使用的互动式教学法和解决实际问题的能力使其在众多的高管顾问中脱颖而出。他在通用电气位于纽约州克罗顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院的保险专业从事了30年的教学工作，此外，他还获得过克罗顿维尔和西北大学凯洛格管理学院最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的MBA和DBA学位，他不仅以优异的成绩毕业，而且在校期间还曾获得贝克学者奖（Baker Scholar）。查兰还被选为美国国家人力资源研究院的杰出研究员，目前居住在得克萨斯州的达拉斯。

斯蒂芬·德罗特

斯蒂芬·德罗特是德罗特人力资源公司的首席执行官，该公司为全球范围内的众多客户提供高管继任计划、领导绩效和组织设计等服务。目前，他已经在40多个企业内部开发首席执行官继任计划，这些企业包括万豪国际、花旗集团、固特异、Ingersoll-Rand、Newmont矿业、DeBeers和美国癌症治疗中心。他对1200多名高管进行了深入评估，这为本书的编写提供了大量的宝贵信息。到现在，斯蒂芬在100多家著名企业平均每家企业工作至少长达一周的时间。

斯蒂芬在组织与管理方面拥有长达45年的经验。作为一名通用电气的组织与管理工作负责人，他是通用电气继任计划系统的早期设计者与实施者之一。他最初在INA（现在叫Cogna），而后在Chase Manhattan担任人力资源主管，其工作的重点是高管继任计划、领导绩效和发展以及组织设计。同时，斯蒂芬还是这两家公司的政策委员会成员。

斯蒂芬毕业于安默斯特学院经济学专业，并且是通用电气人力资源项目的毕业生之一。

詹姆斯·诺埃尔

詹姆斯·诺埃尔是一位已退休的独立顾问和领导培训师。他之前在通用电气位于纽约克罗顿维尔的领导力发展中心担任高管培训和领导绩效方面的经理，后来在花旗银行担任高管培训部门的副总裁。在

詹姆斯的职业生涯早期，他曾是位于华盛顿特区的乔治·华盛顿大学通识教育学院的副院长。他的Neol and Associates咨询公司，为许多企业在重要领导团队的选举、评价和培训方面提供了很多帮助。同时，詹姆斯还是三本领导力书籍的合著者，其中包括《领导阶段》和《行动学习》，此外，他还是《Pfeiffer2008年鉴：领导力开发》的合编者之一。

[1] 本书中文版机械工业出版社已出版。

序言

“领导梯队模型改变了我与员工的对话内容，”一家快速消费品公司的首席执行官说，“现在，我们将更多的精力放在公司的战略和人才上，而不仅仅着眼于销量和收入。”

“领导梯队模式的理论和模型帮助我们以一种条理有序的方式推进组织中的职责配置，”一位大型采矿公司的首席执行官说，“这让我们在提高基层生产力和运营业绩的同时，腾出更多的精力关注企业的未来。”

“现在，我们将重点放在开展与各个领导层级相匹配的技能培训上。”

“我们的继任计划如今已重点关注领导潜质的内在含义以及工作表现。”

“有了对员工和自我更清晰的期望，我能够在员工培训上做得更出色。”

读者对《领导梯队》第1版的好评让我们非常高兴。我们和读者之间的讨论以及从顾问工作中获得的经验，为领导梯队模型的改进提供了异常宝贵的反馈信息——这些反馈使得这一模型在实践方面比第1版

中描述的内容更为有效。我们希望将自己所学到的知识传授给更多的人，使更多的企业能够将自己的领导梯队价值最大化。

自本书第1版出版以来，在与一百多家企业的合作中我们使用了领导梯队模型。许多世界上最优秀、最成功的企业都将领导梯队模型作为企业人力资源方面的核心管理框架。该模型通过建立领导者所共同经历的“领导力发展阶段”，并根据各个领导层的具体职责和工作理念，来协助企业完成领导者的选拔、培训和评价。

我们修订本书所采用的方式与传统方式略有不同，我们决定不更新每一章节的案例和发生背景。读者会注意到，书中所讨论的某些商业人物目前的状况已经和本书引用的例子有所不同，这主要是因为，虽然这些案例并不都是最新的，但是它们符合本书想要表达的观点，于是我们决定依旧保留这些内容，在每章最后增加两个重要的模块。一是“一线观察”，让我们能够对模型做出适当的修改，分享更多的案例，并以近十年来世界各地多家企业的工作经验为基础，为读者提供一些建议。二是“常见问题”，在此我们对读者提出的一些常见问题进行了回答。

希望我们的工作成果，这本新的“增强版”《领导梯队》，不仅运用效果能够立竿见影，而且能够非常方便读者使用。

再版序

当我们与一些公司合作把领导梯队模型应用于实践时，我们发现存在一些应用中的严重问题，要确保公司运营管理和财务业绩获得持续成功，就必须对其进行及时的纠正。公司投入大量的资源进行领导力开发，却未尝所愿，问题主要有以下几个方面。

深层次的问题

（1）各级领导者对人力资源部门工作仍不满意。一个重要的原因是缺乏合理的架构。试想一个公司虽然设置了首席财务官一职，却没有建立起有效的总分类账、预算流程、成本核算体系和资金调拨流程，首席财务官当然不可能取得成功。财务架构使公司所有人在处理财务问题时，都具有相同的思考和行动的准则。公司需要一个稳定的架构，使领导力开发的流程和领导力开发项目保持一致。这个架构不同于管理的层级，应该为绩效和潜力开发设定共同的标准。为了发现问题、解决问题和有效地开发机会，需要建立相应的沟通语言体系和工作流程，同时，为岗位调整和绩效改进决策提供数据支持。

我们发现，大多数公司的领导力开发缺乏合理的架构。当人力资源部门全力以赴推动领导力开发却没有达到预期效果时，它们便不再继续投入，或者以另一个项目取而代之，或者尝试一个又一个新项目。这种缺乏一致性的领导力开发项目使得各级领导缺乏统一的沟通

语言，缺乏彼此之间的基本信任。由于这些项目过于凌乱，缺乏一致性，因此不能为领导力开发建立起坚实的基础。本书提出了一个适合各公司具体实际的领导力开发合理架构。

（2）领导者没有学会做最重要的事情。我们发现随着领导者角色和职责的变化，这个问题越来越突出。大多数新职务缺乏清晰的岗位职责，工作绩效难以评估，产生了大量不切实际的期望。胜任能力模型重视的是行动而不是结果，这导致了错误的评估。大多数现有的领导力模型促使领导者产生诸侯割据的想法，让他们各自为政，排斥异己，甚至部门内部也缺乏团队合作。各自为政的心态妨碍了团队合作，使领导者更关注细枝末节，疲于应对短期利害关系，忽视了长远目标。

岗位应该以结果来定义，这是领导梯队模型的一个基本原则。随着领导层级的提升，领导力要求的标准也在变化，当一项标准达成之后，新的标准随之产生，使公司能够更快地适应不断变化的业务需求和新的市场状况，而不需要进行组织变革。这个原则也有助于领导者专注最重要的事情，对下属是否胜任做出更好的判断，全力以赴致力于完成任务，同时最大限度地减少“诸侯割据”。

领导梯队模型必须能够不断地重新定义岗位角色，以应对外部环境的变化。比如，因为业务外包等因素，非本公司全职雇佣人员正承

担起公司越来越多的工作。领导者岗位角色定义必须促进合作和包容，尤其是当传统的管理方法不再可行的时候。

（3）领导者缺乏选拔人才的技能。我们发现公司对业绩的重视，远远超过对人才选拔的重视。不管是因为忙得没有时间选拔人才，还是选拔合适人才有困难，决策层都不能够做到知人善任。在评估访谈中，我们向大约1300名公司高管提出这样的问题："你如何进行人才选拔决策？"大多数受访者简单地回答：①明确想要的人员类型（"诚实"、"勤奋"）；②参考一些查询获得的选拔标准；③通过面试流程选拔。

领导梯队模型有助于领导者做出正确的人才选拔决策。例如，这个模型让他们把注意力集中于那些引起变化的触发事件。有些触发事件显而易见，比如，领导者离职、退休或者得到提升。有些触发事件则不太引起注意，比如，战略转型、错误的工作方式、恶劣的工作态度以及对领导要求明显的不满。领导梯队模型也有助于公司高层判断一位领导者是不是在他适合的层级工作，以及他们晋升到下一个领导层级的潜力。

人们通常认为，选错人才是选拔流程最差的结果，但其实那只是倒数第三差的结果。其他两个更严重的问题是：①未能识别和雇佣真正合适的人，在选拔流程中对这个理想的候选人视而不见；②让不合适的人在领导岗位上工作得太久。

（4）人力资源部门工作重点错位。之前，人力资源部门主要致力于人员供给。近年来，为了赢得对外的人才争夺战，人力资源部门更加聚焦于优秀员工的发现与获得。对内来说，人力资源部门的重心在于识别拥有高潜质的“明日之星”，把他们安排到关键岗位。这种以“投入”为中心的思路，无法获得真正的成功。

反之，人力资源部门的工作重心应该放到“产出”上。领导者要重视做正确的事情，公司有一套合理的流程确保合适的人做合适的事，有一套方法确保正确的事能够圆满完成。错误的工作设计，领导者的理念、能力与工作层级不匹配，缺乏清晰的方向和错误的人才选拔决策，在当今的组织环境中普遍存在。如果人力资源部门真正理解组织和评价，并帮助所有的领导者在正确的层级中工作，该组织的生产力将会获得巨大的提升。

影响领导梯队建设的四个外部因素

领导梯队模型之所以对公司至关重要，并不仅仅是由于公司内部人才培养不足。我们观察到，近年来出现的四个外部因素，对各级领导工作的有效性产生了巨大的影响，这些因素进一步提升了领导梯队模型的重要性。

外部招聘人才与公司需求不匹配

从外部招聘人才填补关键职位空缺常常并不尽如人意，其中原因很多。如果我们将从外部招聘人才的成功，定义为他们加盟公司三年后的完全胜任和完全认可，那么成功的比例就很低，而且职位越高，成功率越低。组织文化的不适应、人际网络的缺乏、觊觎该职位的老员工的嫉妒，以及新加盟人员把该职位看做是下一次晋升的机会……问题不一而足。风险最大的外部招聘，发生在那些加盟公司后被提升到比原来工作层级更高职位的领导者身上。一方面他们需要学着在一个更高的领导层级工作，另一方面还要掌握新公司的成功之道，这让新领导者承担了巨大的压力。面对压力，他们通常习惯性地运用在前一个公司、前一个领导职位的领导技巧和方法，这几乎注定要失败。然而，如果有一个领导力发展框架，能够帮助外部人才理解新的管理层级所需要的工作理念和领导技能，帮助公司实现新加盟人员的领导力转型，那么就可以大大提升外部人才的成功率。

至关重要的新兴市场：中国、印度和其他新兴市场

在中国、印度以及其他新兴市场做生意，意味着领导者需要学会在新的环境中有效运营。公司高管必须掌握不同的经营模式、复杂状况、文化差异以及其他方面的知识。在培养和评估这些领导者时，一定要考虑到这些情况。遗憾的是，人力资源开发框架体系并未考虑到职位变动所带来的学习和评估标准的变动，尤其没有考虑到全球化背景的影响。一位跨国公司的中国区总经理，到底需要什么样的领导技

能、工作态度、工作理念和知识结构呢？他的助理又需要哪些相应的人才标准呢？是否有与之匹配的招聘、发展和测评项目，来帮助这类区域领导者在全球各地实现领导力转型呢？领导梯队模型能够适应各种全新的、不断变化的领导力需求标准，是其他领导力开发模型难以比拟的。

工作内容正在改变

为了应对快速变化的工作，柔性模式越来越重要。创新与协作成为工作的基础，传统的市场领导者不再像以往那样主宰他们所在的行业，团队结构与传统的金字塔结构并存。随着现代通信技术的发展，领导者越来越采用虚拟的而非面对面的工作方式。远程领导和有效的在线沟通，变成越来越重要的领导技能。我们注意到，各级领导者越来越多地和公司外部的合作方协作。如果评价和培养各级领导者的标准没有反映出这些工作内容的变化，领导者将难以获得这些新的技能。

角色职责尚待清晰

最后一个因素是，商业环境正变得越来越模糊，充满矛盾、复杂化和动荡不定。在这个快速变化的商业环境中，领导者不再像以前那样，能够清楚界定自己的角色和职责。例如，如何通过网络系统与员

工有效沟通？当公司出现裁员或者业绩滑坡时，他们应该如何应对？在日益增加的对管理层不信任的环境中，如何建立团队信任？

如果不能清晰地定义各级领导者的角色和职责，他们就不能有效地回答上述问题。我们发现，领导梯队模型可以帮助各级领导者理解他们应该做什么，从而按照工作岗位要求表现出相应的工作理念和行为。他们知道，如果作为部门领导，就必须学会管理和评估新的事务，使他的部门工作与之相适应，并以一种真诚、透明的方式建立起团队信念。

领导梯队模型：既关注现在，又着眼未来

近年来，公司越来越重视可持续发展，创建“百年老店”，而不仅仅是关注眼前利益。许多公司的领导者向我们反映，领导梯队模型帮助他们关注公司各级领导的未来发展，而不只是眼前的业绩表现。我们也注意到，很多领导者成天忙于眼前的问题，特别是在2007~2008年经济衰退期间，他们每天都面临着艰难抉择。造成这种困境的原因是，对于公司、部门和团队的未来成功，事前几乎没有任何清楚的定义和充分的准备。没有恰当的评价标准和清晰的角色定义，领导者就不能成功地应对瞬息万变的商业环境。

因此，许多公司不能培养出足够的领导者，也无法让日常的领导工作有效。无论公司拥有多么领先的研发项目，最终还是难以达成目

标。

只有建立起领导梯队模型，才能有效地整合领导力培训项目、继任计划、绩效管理和薪酬福利。在大多数公司，人力资源部门未能有效地让上述工作赢得管理层的足够重视和各方面的支持。人力资源部门的工作很少得到有效整合。

人才标准随着工作的不同而不同，但如果绩效评估、晋升、分红和培训也基于不同的标准，那将导致工作中出现混乱。

当我们撰写《领导梯队》第1版时，我们知道许多公司非常希望有一个领导梯队模型，可以帮助他们准确判断各级领导者的工作。在过去十年，本书引起人们越来越多的关注，远远超出了我们的预想。

《领导梯队》重点阐述如何构建领导力体系架构。

当今，领导梯队架构不仅对人力资源部门有用，而且对各级领导者都非常有价值。正确理解和应用这个架构，有助于领导者的工作更加有效，特别是对于高层领导。人力资源部在领导梯队建设中扮演着关键角色，但主要是这项工程的设计师，而不是执行者。各级领导才是执行者，他们做出判断，并对成败负责。人力资源部门对领导梯队的架构设计、运用、评价和质量负责。

阅读本书后，许多读者反映，领导梯队模型从根本上改变了他们公司的人力资源体系。在这个全球化时代，我们不能继续漠视大量的领导者失败，不能继续漠视各行各业缺乏卓越的领导人才，这些问题必须得到系统的解决，领导人才的成功培养必须是有计划、有步骤、可预见的。鉴于对领导人才培养的需求日益迫切，同时领导人才培养又面临着诸多困难，本书比十年前显得更加重要、更有价值。

导论

当今，对领导力的需求远远大于供给，这种供不应求的现象随处可见。几乎每一期《华尔街日报》都有关于著名公司从外部聘请顶尖高管人员的新闻。对领导人才的旺盛需求使得猎头公司生意兴隆。为了能够吸引顶尖商学院的毕业生到自己的公司工作，咨询公司更是开出了六位数的起薪。像麦肯锡一样，许多咨询公司也都花大量时间制定专门的战略来应对“人才战争”。为了拥有那些最优秀、最聪明的人才，几乎每家著名公司都试图用丰厚的薪水作为获得“明星”的筹码。

这种过于激进，有时甚至是不顾一切地试图从公司外部招聘人员的做法，表明公司现有的领导梯队模型存在不足。由于公司的内部培训、指导以及其他培训项目都无法使领导梯队保持完整，公司不得不从外部寻找合适的人选。当然，出色的领导者数量有限，所有公司都在争夺他们，这就导致即使将他们成功招募进来，他们也会在各个公司之间不停地跳槽。

因此，需要一种能够让公司的领导梯队保持完备性和流动性的新方法。说起来容易，做起来难。由于对领导者的要求在快速变化，大多数领导人才培养模型无法适应新的变化。不过我们发现，有一种方法颇为可行，它囊括了针对不同领导层级的不同要求。在介绍领导梯

队模型以及该模型的工作原理之前，我们将向你展示当领导者供给无法及时跟上时，领导者的需求如何发生变化。

发现和培养领导人才面临的困境：新经济、全球化和公司视野

在众多导致领导人才需求增加的因素中，最重要的因素之一是信息技术革命。

新经济的出现增强了公司对业务环节中“人”这一要素的重视。新经济公司不仅宣扬人在经济中具有巨大价值，并且在实践中也遵循这一理念。互联网公司给予员工大量的财富，比如股票期权、直接参与有意义的工作以及额外的激励，来吸引那些极具天赋的人才。MBA学生在暑假来这些公司打工，然后就留在公司工作而不会再回到学校继续学业了。与传统公司不同，互联网公司为已经雇佣的员工提供授权性工作、不断学习的机会，以及透明、持续的沟通，以保持公司与员工之间的“蜜月期”。

当新经济公司从传统公司吸引领导人才时，也产生了许多新的领导力问题。

随着公司的成长，公司的创始人和首席执行官必须改变自己的工作内容　由于新经济公司的成长速度很快，所以领导者必须以惊人的速度向更高层级的领导位置转移。例如，今天他们还做着一线经理的

工作，转天便因为和其他公司合并，而变成了新公司的负责人。显而易见，许多互联网公司的创始人在面临这样闪电般的角色转换时都会遇到困难。

缺乏足够的领导者，而且通过内部培养的领导者数量甚少　据猎头公司估计，在1999年年末时，互联网公司大约有1000个首席执行官职位空缺。当eBay的总裁惠特曼被问到她早期最重大的失误是什么时，她指出自己当时最大的失误就是未能在第一时间内，迅速为公司引进足够多的关键领导人才。

新的横向领导技能非常重要　新经济公司通过合并和合伙制不断地横向扩张，合伙人之间的有效整合（管理公司间的衔接）是一件必须要做的事情。对于那些习惯纵向扩张的经理而言，可能会遇到许多困难。

传统经济公司与新经济公司争夺人才　一些传统公司已经在电子商务方面做出了许多努力。几乎所有的“旧经济”产业（例如汽车、金融服务、旅游）都通过各种方式成立了电子商务公司，一场针对电子商务领导人才的争夺战变得更加激烈。

这意味着，寻找拥有合适技能的合适领导已经越来越难。在新经济条件下，由于领导者需要学习新的技能，而这些技能并不属于传统领导力的范畴，因此使得领导者的培养也变得更加困难。

与此同等重要的是，由于全球化的影响，在过去20年中，公司已经开始意识到领导者本土化需求的重要性。从公司总部下发的指令和战略都需要本土化的阐释和应用。由于处在这种情境中的领导者（不是来自本土的领导者）必须要解决诸如文化、客户需求和当地工作习惯上的差异等问题，所以本土化领导者成为一种紧俏商品。此外，公司同样也非常需要能够协调、管理全球和当地事务的领导者。

最重要的问题在于，公司内缺乏有效的人才培养机制从而造成领导者数量不足。这不仅仅是公司无法培训一线员工使用信息技术革命所赋予的先进技术，或是难以培训经理具备本土领导力那么简单。实际的问题要更广泛也更深入。这个问题的部分原因是由历史造成的，在20世纪70年代末期，各家公司都在削减成本以提升竞争力，从而应对劳动力低廉国家内部石油和大批商品价格急剧上涨所带来的压力。这些公司明显地减少了在人才开发方面的投入，例如，培训项目、培训任务和管理层培训时间被大幅削减甚至完全取消。虽然20世纪90年代以来，部分项目得以重启，但是，许多关键岗位上的员工都是由这个“没钱培训”的时代培养出来的。同时，一些缺乏实质内容的培训项目也风靡一时。结果，许多高管从未获得过针对自己岗位的全面培训或开发。

此外，公司没有把领导人才培养看做战略的组成部分，而是将其视为单一的人力资源职能工作。首席执行官们认为领导者的发展超越

了自己的工作范畴而不在上面花费时间。公司普遍存在着将工作职责看做是“需要完成的工作”，而不是一项与职业发展密切相关的任务。更糟糕的是，有关领导者的过于简单的定义限制了领导者的发展。很少有人认为在公司中存在着不同的领导层级，也很少有人认为各领导层级上的技能和理念存在差异。只有少数公司关心每个领导层级获得成功所必需的核心竞争力和必备的经验，并且很少有公司思索一线经理和职能经理领导力培训需要之间的区别。相反，公司更多地关注员工的个人特点和技术能力。在提拔员工时，公司期望他们能够具备工作中所需的知识和技能，而不是期望他们具备某个领导层级所需的知识和技能。公司总是做出这样的推断：如果一个人能够出色地完成某个岗位的工作，那么他也会同样出色地完成下一个岗位的工作。

考虑到上述情况，领导梯队的不完善也就不足为奇了。令人遗憾的是，公司对这种情况所采取的反应竟然是实施“吸引最优秀、最聪明的人才”战略。很多公司认为，通过寻找和培养顶尖人才，能够解决公司的领导人才问题。雇佣有天赋的员工可以看做一种手段，但并非是一种战略。当然，如果公司能招募到大量有天赋的员工，那么也可以这样做。但是，从战略上来说，由于高端人才普遍缺乏，这种方法是行不通的。你不仅需要为这些人支付大量薪酬，更重要的是他们也得不到全面发展。现实中，商业明星更换岗位或公司的频率很高，这导致他们很难善始善终。通常，他们不会在一个地方待足够长的时

间，让自己能够从失败中汲取教训，掌握正确的技能，或者习得维持绩效水平所需的经验。

虽然商业明星能够为任何一家公司做出贡献，但是他们的数量有限。现如今，各家公司在每个岗位、每个层级上都需要有效的领导者。同时，信息技术革命、全球化和其他因素的影响使得领导力成为领导梯队各个环节中不可或缺的要素。为了实现对客户、股东、雇员和其他利益相关者越来越雄心勃勃的承诺，公司比以往任何时候都需要更多的高绩效领导者。这意味着需要找到一种方法，保证越来越多的经理能够为各级领导岗位做好准备，并且胜任这个岗位。

未开发的领导潜能

与以前相比，公司在更多的层级上需要更多的领导者（前提是需要培养领导者而非从外部直接聘请），这自然会涉及有关领导者潜能的问题。一名普通销售人员能否成为称职的销售领导？虽然两者之间工作内容不同，但是潜能并不是一成不变的，经验表明，他完全可能实现这种转变。我们相信人的能力是可以提高的，否则社会无法实现经济发展和文化进步。然而，高管们经常将潜能视为抽象概念，比如，很难把潜能看做是一个随时间而改变的事物。当你把潜能定义成某人在未来能够胜任的某种工作时，它就容易被当做一个动态的概念。这种未来的工作潜能源自个人积累的工作能力和经验，它表现为过去取得的成就、对新技能的学习能力，以及解决更大、更复杂或要

求更高的任务的意愿。员工完成的任务越多，学习的机会就越多，而且由于员工目前的挑战都已成功应对，故而其接受新挑战的意愿也在不断增强。由于工作性质的快速变化、全球化的发展机会以及通过互联网的在线学习活动，人的潜能在职业生涯中能够发生多次改变。他们能够并且确实在重塑自我。

这意味着，在谁可能是领导职位的合适人选这一问题上，公司需要保持一个开放、乐观的思维。熟练的技术人员可能具备成为经理的潜能；看起来固守部门职责的经理，则可能具备成为跨部门团队领导者的潜能。

为了充分利用这种潜能，需要辨别关键领导层级的真实工作要求，以及成功晋升所需要的条件。将个人的潜能与一系列的要求相匹配，这就是领导梯队的构建方式。领导梯队模型也将帮助你实现这些目标。

领导梯队的各个阶段

为了构建领导梯队，首先要理解大多数公司存在的天然工作层级（这里主要针对管理性而非技术或专业领域领导工作而言）。通常，在大型的、分权管理的公司中，工作层级包括六个职业阶段或六次领导力转型。领导梯队模型并不是一个木桶结构的圆柱形，而是由数条上升折线构成的图形。每一个转折点都代表了公司职位的变化——在

领导层级和领导力复杂程度方面不同，这些重大变化包括新岗位的工作要求以及新的领导技能、时间管理能力和工作理念。

图0-1说明了领导者职业发展所经历的六个主要发展阶段。

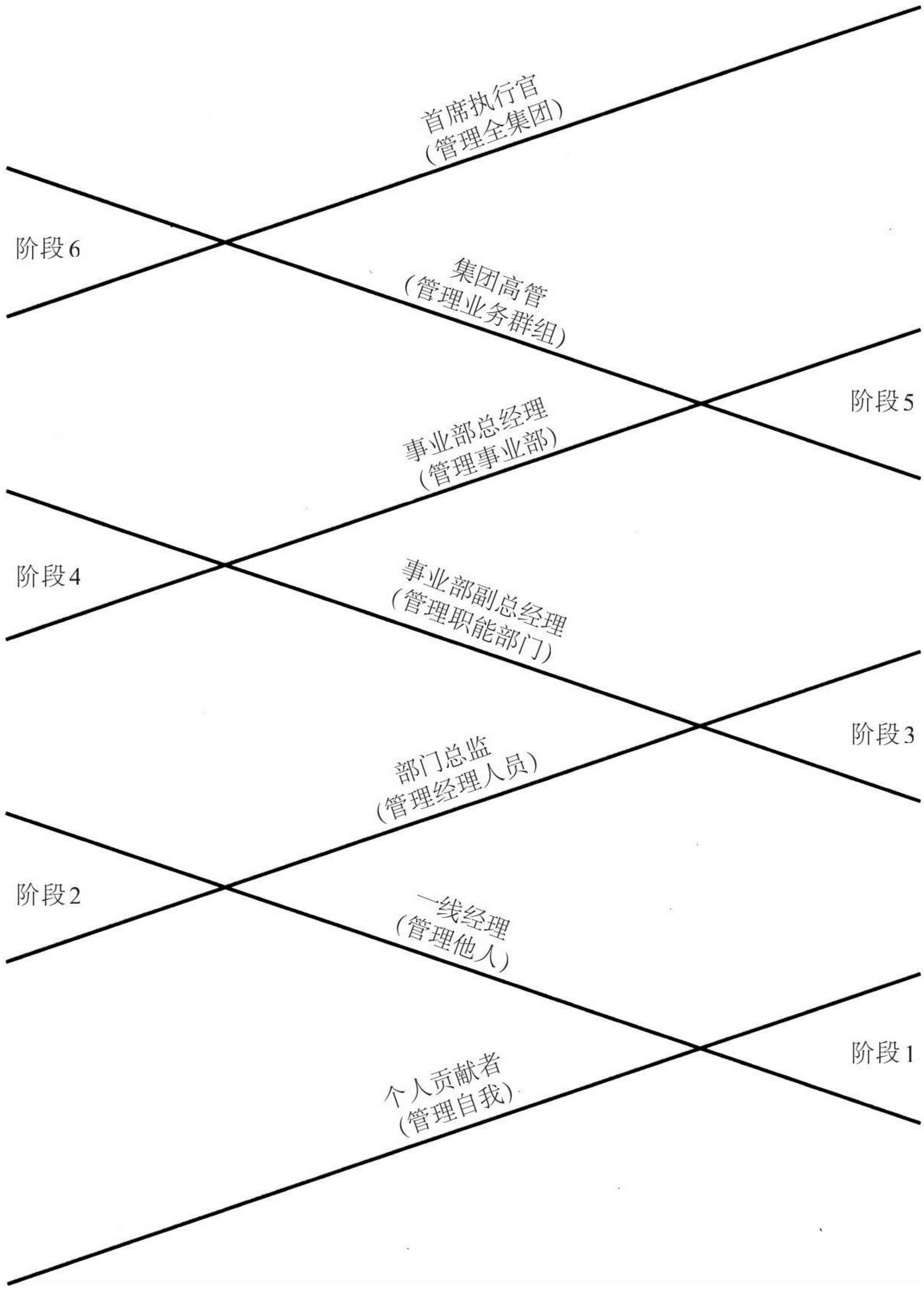

首席执行官
(管理全集团)
阶段6
集团高管
(管理业务群组)
阶段5
事业部总经理
(管理事业部)
阶段4
事业部副总经理
(管理职能部门)
阶段3
部门总监
(管理经理人员)
阶段2
一线经理
(管理他人)
阶段1
个人贡献者
(管理自我)

图　0-1　大型公司中的主要职业发展阶段

注：每个阶段都代表领导者在工作要求上的重要变化，包括新的领导技能、时间管理能力和工作理念。本资料基于Walter Mahler所完成的“关键性的职业发展转折点”中的研究成果。

尽管在这六个阶段之间还存在着其他细微的过渡阶段，但是我们并不纠缠于这些细节内容。我们的目的仅仅在于让读者掌握、理解六个领导力阶段的内涵，这一点非常重要。在随后的内容中，本书将详细介绍这六个领导力发展阶段，确定每个阶段独有的领导技能、时间管理能力和工作理念。对于领导者自身以及他们的上下级而言，认清每个阶段的相关要求与易犯的错误非常必要。有了对领导梯队模型的共识，老板将会为下属提供更好的培训以及更明晰的职责分配，下属也会认识到老板正在忙碌的工作，并给予更多的支持。

当你熟悉各个领导力阶段之后，你将会以一个全新的视角思考自身的职业发展规划。更重要的是，这种全新的视角为你提供了保持领导梯队完整性和流动性所需的洞察能力。它不仅能帮助你构建一个针对不同层级领导者的培养流程，同时还能确保他们在合适的层级上工作。正如你将看到的，每个阶段都要求领导者习得一种新的管理和领导方法，同时抛弃原有的方法。这主要表现在以下三个方面：

◆ 领导技能——胜任新职务所需要的新能力。

◆ 时间管理——新的时间分配结构，决定如何工作。

◆ 工作理念——信念和价值观非常重要，让工作聚焦。

确保领导者所在的领导层级与其领导技能、时间管理能力和工作理念相符，对于公司而言是一项挑战。不幸的是，许多经理都在错误的领导层级上工作，例如，他们在第二阶段（管理他人）工作，但还保留着第一阶段（管理自我）的工作理念，或是并不具备目前领导层级所需的领导技能或时间管理能力。这不仅导致身为领导者的他们绩效不高（或者干脆就是毫无绩效），同时他们所管理的员工也会受到负面影响。

当你已经完全认识了领导梯队模型的含义时，你就能够发现在各阶段的转折点处，领导者的发展如何遭遇阻滞。设想有这样一家公司，在每个转折点处都有超过半数的经理，其领导技能、时间管理能力和工作理念都与所在的领导层级不匹配；他们可能在晋升时跳过了一个层级，未能习得所需的知识，或者还保留着过去成功时所使用的管理模式。在一些公司里，至少有半数管理人员的表现低于其所在职位层级的要求。他们具备成为领导者的潜能，但是潜能却没有得到完全的发掘。简而言之，他们已经被阻滞于系统中（处于某个阶段的时间过长也会造成个人在系统中的阻滞）。

下面是两个具备领导者潜能但在领导梯队中受阻的领导者的例子。

给许多人带来麻烦的两位新任领导者

鲍勃最近被提拔为团队的经理，他正处在职业发展的第一个转型阶段（从管理自我到管理他人）。在之前的工作中，鲍勃已经证明了自己是一位能力极强的工程师，是部门内解决问题的一把好手。在技术领域，鲍勃非常优秀，公司也因此给他升了职。不过，作为一名经理，鲍勃对问题的解决总是亲力亲为，这是他在过去七年中作为一名工程师所始终坚持的。他喜欢这种工作方式，而且很享受这一过程。他的工作理念是自己找出工程项目解决方案。但是，这阻碍了他展现自己的领导能力。实际上，在鲍勃给下属分配任务前，他一直在和下属直接竞争。这让他的下属感觉很受压抑，双方都觉得在浪费时间。鲍勃不能再依赖自己的工作技能和亲自解决问题的工作理念，而是要学习规划工作任务的方法，选择最合适的人来完成它，合理设定目标，帮助员工完成工作，以及提供反馈信息。在目前和今后的时间里，鲍勃需要学习作为高效领导者所必备的能力。在第一个转折点，鲍勃需要具备人员管理和团队领导技能——这在他以后的发展阶段中非常重要。

玛丽以前是销售经理，现在是事业部副总经理，她现在正处在第四个转型阶段（从管理职能部门到管理事业部）。回顾玛丽过去的职

业生涯，她积极争取新客户，热衷于客户活动，在与客户的一对一交流上投入了许多精力；她在服务理念上很有创新，她所采用的工作方式让她始终能够完成甚至超过团队的销售目标。作为事业部副总经理，玛丽却遇到了许多麻烦。她发现自己与职能部门员工的沟通要比以前与下属的沟通更困难，而且建立员工能够理解并使用的商业模式也是件困难的事。她不明白为什么工程部门和制造部门的意见总是不一致，为什么新产品总是迟迟不能推出。在一事无成之后，玛丽深感受挫，她决定凭借自己的优势“硬闯”出一条路来。她将重点放在深化和巩固客户关系方面，这让她回到了自己熟悉的领域。然而，这只是她现在的职责之一。玛丽第一次管理多个职能部门，没有重视每个职能部门的贡献，也没有了解各个部门对公司的重要性。如果她打算在目前的职位上成为一个高效的领导者，就必须让自己变成一个战略型而不是业务型的领导者。

致力于充实整个领导梯队

帮助像鲍勃和玛丽这样的领导者在领导力转型方面做出妥协和改变，不仅需要时间和资金，也需要投入精力和情感。公司需要认识到，从别的公司挖来领导者，并且只是稍加培训的话，并不能使领导梯队变得完整。为了在所有层级建立有效的领导梯队，公司需要尽早确定各级领导者的潜在人选，为他们安排成长所需的工作任务，给予他们有效的反馈意见，并且对他们进行教练辅导。更重要的是，这些事情都需要在领导梯队的框架内完成。如果没有适当的程序帮助在各

个领导层级上的经理适应新的领导技能、时间管理和工作理念，那么任何培训或教练辅导都不会有太大的效果。

多年来，我们与许多采用领导梯队模型的公司（虽然它们并不总是使用本书里的术语）合作过。下面简要介绍一下其中的两家公司。

通用电气公司一直致力于推进各级领导者转型，正如本书中所探讨的那样（虽然他们的领导层级与本书的设定略有区别，他们使用“新任经理”、“职能经理”、“总经理”和“业务群组高管”等术语）。位于克罗顿维尔的培训中心一直声誉卓著，在通用电气的领导者发展中发挥着重要的作用。通用电气公司有一项被称为“C阶段”的继任计划程序，其中有一部分用来评估领导者对职位和层级发生变化时的准备情况，以及作为领导者学习业务知识、领导能力和文化技能以适应层级变化的培训项目。通用电气公司内始终拥有几名非常优秀的候选人，他们可以在首席执行官退休后顺利继任，这种做法使得通用电气成为领导者的“黄埔军校”，从而拥有非常高的声誉（不仅在通用电气公司，在其他公司内也是如此）。通用电气公司并不拥有比其他公司更聪明或更忠诚的天才员工，它的领导力优势源自公司内部在领导人才成长方面的投入，此外，通用电气公司还认识到，在各个领导层级上，领导能力可以通过掌握某些技能和理念来发展。

花旗集团是另一家早在20世纪90年代就致力于领导梯队建设的公司。花旗集团尤其擅长帮助从事交易业务的员工转变到关注利润的岗

位，比如业务经理。一项针对这些员工的为期一年的培训项目（他们中的很多人已经成为其他国家花旗集团子公司的管理人员）帮助他们开发了类似战略成本管理的“硬件”技能，以及工作理念和思维过程的软实力。在软实力方面，该项目为他们提供了大量的培训以及与花旗高管沟通的机会。可以想象，对各个层级员工开展为期一年的培训项目需要一笔巨大的投资，但是这是一笔回报率很高的投资，特别是当你的培训对象是那些尽全力工作的领导者时。

理解并合理运用领导梯队模型

本书可以大略分为两个部分。第一部分（第1章~第7章）的重点是定义每一个领导力发展阶段，并且说明各阶段成功所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念。为了保证领导梯队的完整和通畅，公司必须要了解领导力发展阶段的具体要求、在经历某个领导力发展阶段时的常见问题，以及能够依据领导者的行为或态度判定他是否在领导力转型中陷入瓶颈。当公司开始以领导梯队的要求而不是依照职位的名称来考虑领导力开发时，就能够更好地培养各级领导人才。第二部分集中在如何运用领导梯队模型解决公司内部领导力方面的问题，并且探索发展机遇。第8章~第14章的内容将帮助公司诊断领导梯队中的问题，创建培养计划，并且更有效地提高领导者绩效。在第二部分中，本书还提供了一些工具和技术、教练辅导，解决领导者继任问题，预防领导梯队建设缺陷，以及发展领导梯队模型中的职能部门领导者。

不管贵公司类型如何，你所处的层级职责是什么，你都可以在下面的章节中找到一些适用于贵公司的信息。领导梯队模型非常灵活，公司可以根据各自的实际情况以及它们所关注的内容对其进行调整。领导梯队模型在设计中还考虑了领导责任不断变化的情况。关于领导者具有什么特征、需要做什么的传统观念已经不再适用。书中所讨论的新经济和其他因素正在引发各个领导层级对领导能力的新要求。

为了更有效地运用领导梯队模型，人们需要挑战传统的领导概念。如果没有明确的培养目标，公司就无法培养出合格的领导者，这种思维的前提是要认识到：领导者的角色和责任与时俱进地变化着。现代商业生活的现实让我们认识到领导概念的多层面、多维度。公司一旦接受这个现实，并且将其应用到领导者培养中，就更容易使领导梯队模型服务于领导者和公司。

第1章　概述：领导力发展的六个阶段

在大公司，从员工成长为首席执行官，需要经历六个领导力发展阶段。每一个阶段都是一个重大的转折，不可能通过读一本书或者参加几天的培训课程就可以学会。本书旨在帮助领导者了解每一个阶段所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念，同时，帮助他们熟悉领导工作的特点，一旦掌握了每个阶段的要求和面临的挑战，领导者就能更好地适应领导力发展的要求，加速自己的成长。随着领导职务的晋升，面对着日益复杂化和规模化的业务，领导者可以通过了解六个领导力发展阶段的要求提高工作的主动性，增强自己的信心。本书前六章将提供胜任各领导力阶段所需的知识和工具。

在阅读每一章节时，你自然会联想到自己的公司，也许会问自己，我们的公司如何定义和区分每一个领导力阶段呢？可能的情况是：你会立刻联想到一个（或者多个）适用于你公司的转折点，而这个转折点却没有在我们的领导人才培养模式中提到，当然，肯定还存在其他转变阶段，但它们太小或者还不具备可视为主要阶段的条件。比如，在许多全球性的跨国公司，有同时负责几个国家业务的总经理和高管人员，这些地区高管人员直接向全球消费产品负责人汇报。虽然这些全球消费产品负责人管理业务群组负责人，但是他不是公司的负责人，因为他需要向首席执行官或者总裁汇报，他们没有真正的实

权，我们的目的是把他们划分到业务群组负责人行列，即使这样他也可能管理几个业务群组负责人。

同样，你可能会想为什么从团队成员到团队领导者不是一个转折阶段。第一，这通常是第一阶段（从管理自我到管理他人）的一个部分。第二，团队领导者常常在人员选择和奖励上不像一线经理那样有决定权。第三，团队领导者的工作重点通常是技术或专业问题（例如，完成一个项目），而不包括其他管理职能。

每家公司都有自己的特性，可能至少有一个领导力阶段与众不同。但是在领导梯队模型的六个阶段中，你可能会找到一个与之相匹配的阶段。当你与每一个阶段协调合拍时，我们相信你会明白，领导梯队模型如何适用于你自身和你公司的情况。如果你的工作中有一个阶段不符合我们的模型，不妨创建你自己对这一转变阶段的定义、解释，然后告诉我们。

第一阶段：从管理自我到管理他人

新员工工作的最初几年是个人贡献者。无论他们从事的是销售、会计、工程或是市场工作，对他们能力的要求主要是专业化和职业化。他们通过在计划时间内完成任务来做出贡献，通过不断拓展和提升个人技能，在岗位上做出更大贡献，从而获得组织的提升。随着工作年限的增加，他们学习的内容包括工作计划、进度管理、工作内容、工作质量和工作的可靠性，需要提高的工作价值观包括公司文化

和职业标准。当他们成为业绩出色、技术熟练的个人贡献者时，特别是当他们能够有效地与他人合作时，公司往往会增加他们的职责。如果他们能够熟练地胜任这些工作，并遵循公司的价值观，那么他们就将被提升为一线经理。

担任一线经理，表面上看是一个非常容易而又自然的领导力阶段，但领导工作的历程通常是从这个阶段开始的。工作出色的人通常不愿意改变他们的工作方式，他们喜欢从事原有的业务工作。结果，这些人虽然从个人贡献者提升到经理岗位，但工作方式却没有实现相应的转变。事实上，岗位是经理，思维却是业务员。例如，许多咨询顾问的升迁跳过了这一转变阶段，在暂时性地担任团队领导者之后，直接晋升为事业部总经理，导致工作经常出现失误。

在领导力发展的第一阶段，应该学习的技能包括工作计划、知人善任、分配工作、激励员工、教练辅导和绩效评估。一线经理需要学会如何管理他们的时间，使得他们不仅能够完成自己的工作，同时还能够帮助其他人完成工作。一线经理不能把所有的时间都用来“救火”、捕捉机会或者只顾自己，他们必须从自己做事转变为带队伍做事。

对于新任经理来说，转变时间管理方式是一件困难的事。部分原因是许多经理仍然热爱原有的工作方式，甚至他们担任公司高管时仍然沿用工作初期的工作方式。但是随着领导层级的不断提升，要求经

理们把越来越多的时间用于管理，而不是事必躬亲。如果经理们从开始担任管理职务时就没能学会管理自己的时间，那么随着职务的提升，必定会对公司造成不利。这就是领导梯队建设不通畅以及各级领导工作效率不高的原因。

实际上，在这个阶段，最大的挑战来自于工作理念的转变。具体而言，他们必须学会如何管理而不是仅仅担任这个职务而已。他们必须坚信，把时间用于帮助他人、制定计划、教练辅导和类似的工作，是他们的职责，而且他们必须把通过他人完成任务作为自己取得成功的关键。例如，在金融服务业，一线经理发现这种转型非常困难，他们不但要成为出色的业务专家，而且要学会帮助他人高效工作。这些理念与他们作为个人贡献者时获得的成功毫无关系，所以当他们担任经理时，很难顺利实现这种转变。领导技能和时间管理能力容易测评，然而工作理念的评估却要困难得多。有些人表现出好像正在按新岗位要求做出调整，但实际上仍然固守着其作为个人贡献者时的工作理念。只有当上级领导强烈要求他们转变工作理念，或者当他们意识到转变工作理念是获得成功的必要条件时，他们才会主动地转变工作理念和工作方式。

第二阶段：从管理他人到管理经理人员

相对第一阶段而言，领导力发展的第二阶段经常被忽视。尽管它是构成一个公司管理基础的重要基石，选拔和培养了公司未来所有的

领导者，但很少有公司在领导梯队培养体系中做好这个环节。

与第一阶段工作最大的不同是，第二阶段是纯粹的管理工作。在第一阶段，经理人员仍然要承担一部分个人贡献。但在第二阶段，他们不再需要直接做出个人贡献。他们必须掌握的关键技能包括选拔人才担任一线经理，分配管理工作，评估下属经理以及教练辅导。同时，他们必须学会超越部门利益考虑全局性战略问题，并积极地给予支持。

在第二阶段，经理人员如果只重视个人贡献和部门工作，而忽视对其他部门和公司整体的贡献，那么他们的角色转变将非常困难。通常的情况是，一线经理还没有实现领导技能、时间管理能力和工作理念的转型就被提升为部门总监。结果，虽然他们坐在部门总监的岗位上，却干着一线经理的工作，从而导致上下级管理不通畅。由于没有经过一线经理岗位的足够历练，他们仍然认为个人贡献大于管理工作，结果阻碍了管理流程。他们不仅长期持有这种错误观念，而且还将这种观念灌输给下属经理人员。他们总是提拔专业能力出色的员工，而不是真正具有领导潜质的人才。他们不能有效区分哪些人只能做好自己的工作，哪些人能够有效领导团队。

部门总监必须能够识别一线经理中普遍存在的阻碍管理工作的错误观念。他们必须清楚，一位软件项目经理如果更愿意设计软件而不是管理他人，就不能提升他担任项目经理。他如果不能从管理和领导

他人的工作中获得满足感，无论他在软件设计工作方面多么出色，作为项目经理他只会失职。实际上，部门总监面对的一个严峻挑战，是把那些不能胜任管理工作的一线经理重新送回原有的岗位。

由于一线经理难以获得足够的管理培训，故而教练辅导对他们非常重要。他们依赖上级领导对他们的切身指导，但有些部门总监却不愿意投入足够的时间来做教练辅导工作。在大多数公司，教练辅导没有得到足够的重视，也很少有总监把它视为一项重要工作。

第三阶段：从管理经理人员到管理职能部门

这个阶段的转变比想象的要困难。从表面看，管理经理人员和管理职能部门的工作非常相似，但实际上却存在一些显著的差异。前者是部门总监，后者是事业部副总经理，同时主管几个相关部门，他们需要跨越两个层级与员工沟通，因此需要培养新的沟通技巧。此外，他们还必须管理自身专业以外的其他工作，这就意味着他们必须懂得专业以外的工作，而且还必须学会评估它的价值。

事业部副总经理需要向事业部总经理汇报工作，因此，他们必须有全局意识，能够兼顾多个部门的需求和利益。他们需要具备两项新的技能：一方面是与其他部门团结协作，另一方面是基于工作的需要与其他部门争夺资源。与此同时，他们还必须擅长制定战略，不仅为自己的部门，而且统筹整个业务部门的战略规划。他们需要经常参加

业务工作会议，与其他部门主管并肩作战。这些工作都需要占用他们的时间，因此，他们必须学会适当授权给下属经理。

领导力发展的第三阶段要求管理者更加成熟。一方面，成熟意味着他们的思考和行动像事业部副总经理，而不是部门总监。另一方面，也要求他们有开阔的、长期的战略眼光，对于他们所主管的部门有前瞻性的、准确的长远考虑，这常常给他们带来巨大的挑战。在这个管理层级，他们的领导能力主要体现在制定职能战略，以确保业务领先于竞争对手。他们必须通过促进开发更具创新性的产品，或者开拓新的渠道来实现部门最大价值。他们必须推动主管部门获得持续发展的竞争优势，而不是仅仅取得短暂的辉煌。

汤姆的经历诠释了这个层级领导者面对的挑战。6个月前，汤姆被任命为工厂厂长。他有五位下属经理：四位管理工厂，一位负责原材料采购。尽管汤姆的经历使他在销售、财务和其他职能领域得心应手，但他不擅长制定工作计划，这与他以前熟悉的管理工作和与一线员工打交道有很大不同。汤姆不仅感到全面管理生产运作的各个环节，使之融为一个高效运作的工厂非常困难，而且渐渐与许多员工变得疏远起来。在很多公司，像汤姆这样的管理者勉强能够蒙混过关，他们的长处往往能够掩盖他们的短处。但如果进一步观察，我们就会发现，汤姆并没有在他的领导岗位上完全履行自己的职责。例如，汤姆应该培养跨层级沟通的技能，这对他很重要；他必须知道，在不影

响下属管理人员权威的情况下，如何了解员工们在做什么，他们工作的怎么样。如果汤姆缺乏这种管理技能，那么他要么会干预过度，导致下属经理人员与他疏远，要么会疏于管理，导致管理失控。

幸运的是，汤姆的公司有一个合适的评估项目，认识到汤姆面临的困难，为他提供了教练辅导和最恰当的培训课程，帮助他建立起了这个领导层级所要求的能力。

第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理

这个领导力阶段通常带给管理者最大的满足感，同时也最具挑战性，这项工作对公司至关重要。事业部总经理通常获得很大的授权，具有领导天赋的领导者常常感到如鱼得水。他们清楚地知道自己的管理工作与市场结果之间的关系。同时，这也是一个职业的巨大跨越，主要体现在领导技能、时间管理和工作理念的不同。它不是一个简单的战略性、跨部门思考的问题（尽管继续提升这些在前一个岗位中培养的技能非常重要）。现在，他们全权负责一个业务单元，而不是只需理解并和其他职能主管一起工作就行了。从事业部副总经理到事业部总经理的变化在于，事业部总经理不是从部门的角度评估计划和建议方案，而是从赢利和长远发展的角度进行评估。为了获得成功，事业部总经理必须改变他们先前的思考方式。

在新的岗位上，可能有更多新的、不熟悉的工作等着他。对于那些只在一个部门工作过的人来说，事业部总经理岗位意味着以前从未

接触过的新领域，因为突然之间他们将面对许多不熟悉的工作，承担前所未有的责任。他们不仅要学会管理不同的部门，而且需要熟练地与各方面的人员协同工作，敏锐地意识到各部门的利益点，并清楚、有效地与各方面人员沟通。更具挑战性的是，如何兼顾长远目标与近期目标，取得恰当的平衡。事业部总经理必须完成季度利润、市场目标、产品计划和人员管理目标，同时兼顾未来3~5年目标的实现。这种平衡持续困扰、考验着事业部总经理，要求他们投入更多时间思考，并成为善于思考的领导者。他们不需要每天去做具体的工作，而应该把更多的时间用于分析和反思。

当事业部总经理不能实现这种转变时，公司的领导流程就受到阻滞。例如，一个常见的问题是，事业部总经理对支持性部门重视不够。指导和激励财务部、人力资源部、法务部和其他支持性部门是至关重要的工作。当事业部总经理不理解或者不重视支持部门的贡献时，这些部门的员工就不会尽职尽责。如果领导们轻视或者忽略了他们的作用，他们在工作中会三心二意，甚至玩起公司政治，导致公司内部矛盾重重。即使事业部总经理并不了解某些部门的工作，他们也必须学会获得各部门经理的信任、建议和反馈。

第五阶段：从事业部总经理到集团高管

这个领导力阶段看起来没有什么难度。人们总是认为，如果你能够成功地管理好一项业务，那么你也能够管理多项业务。这种认识的

错误源于他们不了解这二者的区别。事业部总经理关注自己亲自管理的业务的成功，而同时主管多个业务的集团副总裁，关注事业部总经理的成功。这是一个重大的区别，因为有些领导者只有当成功大部分都归功于他们时，才会获得满足。可以想见，一位集团副总裁如果不能关注他人的成功，就不能够激励和支持下属管理人员获得成功。或许他的工作会让他有挫折感，因为他确信自己比下属任何一位经理干得都出色，但却不能够亲自去做。在上述两种情况中，公司的领导流程都会受到阻滞，副总裁对主管部门要么支持不够，要么干预过多。

这个阶段要求领导者在四项关键技能方面进一步提升。第一项技能是，集团高管必须擅长评估资金调拨和人员配置的战略规划。这是一项复杂的商业技能，包括学会正确的提问，有效地分析数据，以及从公司的角度去理解哪些战略规划最有可能成功，最应该得到支持。

第二项技能是培养事业部总经理。他需要清楚哪些事业部副总经理的能力最适合担任事业部总经理，并提升自己的教练辅导能力。

第三项技能是评估业务的投资组合策略。这与事业部的战略有很大不同。他第一次需要问以下几个问题：我们有合适的业务群吗？为确保当前和未来的赢利，需要增加什么业务？削减哪项业务？调整哪项业务？

第四项技能是集团高管必须精于评估自己的核心能力，采取冷静客观的态度，评估手中的资源，基于分析和经验做出判断，而不是盲目乐观。

在这个阶段，领导者能力获得更加全面的发展。领导者可能掌握了必要的管理技能，但如果他们没有开放、善于学习的思维，他们的领导才能就不能够完全发挥出来。集团高管需要处理多项业务带来的复杂性，考虑社区、行业、政府和各种礼仪活动。他们必须为做出重大决策承担更大的风险和不确定性，并且要做好准备在这个岗位上工作很长时间。他们也要清楚华尔街对公司赢利的期望。在这个工作范围很大的岗位上，集团高管不能再用专家的心态去工作，他们需要以更加开放和包容的眼光去看待各项工作。

需要指出的是，一些小公司没有这个发展阶段，首席执行官通常承担了公司的全部管理职责。

第六阶段：从集团高管到首席执行官

当公司高层领导力出现问题时就会影响全公司。一位首席执行官，如果没有完整地经历所有发展阶段，他的工作可能不仅影响其直接下属的工作绩效，而且会影响公司全体员工的业绩表现。他不仅不能有效地培养其他管理者，而且也不能胜任首席执行官的岗位。

领导力发展的第六阶段，其转变更多地集中在经营理念而不是管理技能方面。首席执行官必须确认自己的角色和职责。作为一位组织的最高领导，他必须是一位有着远大抱负的思想者，同时善于建立公司的运行机制，推动公司实现每个季度的业绩目标，并确保公司长期战略目标的实现。权衡取舍是首席执行官日常的功课，他们必须学会适应和掌握这门艺术。此外，敏锐地觉察并熟练地处理外部利益相关者关系、重大的外部变化以及积极主动地加以应对，变得越来越重要。首席执行官必须具备重视外部关系的视角。

首席执行官需要清楚，他们的年度业绩通常取决于三四个关键的决策，他们必须把这些决策放在优先位置，并持续以它们为中心开展工作。从战略到公司愿景的思考，从公司运作到全球业务发展，这些视角的转变看起来差异不大，实际上却大相径庭。首席执行官必须学会“抓大放小”，聚焦于公司全局性事物，例如，如何更好地构思、开发、生产和销售客户真正需要的产品，而不是具体的产品开发细节。

最后，首席执行官必须团结一批业绩出众、雄心勃勃的领导人才，虽然知道他们中的某些人觊觎首席执行官的职务，却仍然重用提拔他们。通过各种沟通方式激励公司全体员工，是首席执行官最重要的职责之一，也只有首席执行官才能做到。

首席执行官领导力出现问题，通常有两方面原因：

◆ 首席执行官没有意识到这是一个需要转变工作理念的重要阶段。

◆ 公司没有意识到，培养一个能够成功实现角色转型的首席执行官不是一件容易的事情。

对于第二个原因，首席执行官的领导力需要通过一系列多元化的岗位长期锻炼来培养。最好的培养方法是，为他们的成长设计量身定制的培养路径，在不同岗位锻炼和提升他们各方面的领导才能。虽然教练辅导有助于高管加速成长为首席执行官，但通常还需要足够的时间、经历和岗位锻炼。

首先是意识和意愿的问题。我们观察到许多首席执行官之所以失败，原因在于他们没有意识到这种转型的必要性，或者转型不到位。他们仍然沿袭担任集团高管时的工作理念、时间管理和工作方法，没有能够适应首席执行官岗位的新要求。他们仍然在管理业务部门，而不是整个公司。

领导梯队模型在小公司的应用

领导梯队模型主要应用在大的集团公司，但我们也把它成功地应用到中小公司（一些公司甚至只有20名员工）。从本质上来看，这个模型反映了任何一个公司的管理层级。小公司逐渐成长时也会产生不

同的管理层级。在此，我们简要介绍领导梯队模型在中小公司的应用。

在人数少于20人的公司，通常只有一个管理层级：从管理自我到公司老板，公司的创始人通常从个人贡献者转变为管理者。在成功地设计一款产品或者开创一项服务之后，他必须雇用更多员工，这就开始了他的第一个领导力发展阶段。如果公司生存下来，他必须投入大量时间去学习、运用一些管理技能，包括教练辅导、制定计划和奖励员工。如果他不擅长这些管理技能，员工就会辞职走人，更糟糕的是，“身在曹营心在汉”，出工不出力。这是一个小公司成功转型为大公司的关键阶段。在大多数情况下，公司的寿命只能延续一两代管理者。在获得风险投资的公司中，创始人经常被在大公司获得丰富经验的管理者取代。如上所述，小公司的领导者经常受制于公司规模和外部环境。

随着公司业务的扩张和人员的增加，创始人必须经历第二个领导力发展阶段。由于不能再凡事亲力亲为，他必须任命中层管理人员负责相关管理工作。他要做的是，弄清楚整个公司的工作是否相互协调，资源是否有效利用，客户是否真正满意。从本质上讲，创始人将经历第二个领导力发展阶段：从管理他人到管理经理人员。他必须确保全公司的努力能够创造效益，并实现可持续发展。另一项职责是，基于客户需求和竞争形势，设定公司的发展目标。

当增加一个新的管理层级时，小公司往往失败。我们曾与一家金融服务公司密切合作，该公司向小公司提供兼并收购的贷款。在发放贷款前，公司要求我们帮助其评估贷款公司是否有能力管理并购后变大的公司。在研究了大约50家贷款公司后，我们发现失败的公司都是源于它们的领导者没有改变原来的工作习惯，他们很难放弃事必躬亲，也很难信任一个新的管理层级。换句话说，他们不能够或者不愿意实现关键性的领导力转型。

随着公司的成长，理解公司成长中的领导力转型至关重要。我们曾与一些小公司共事，它们成功地采用图1-1所示的模型实现了转型。

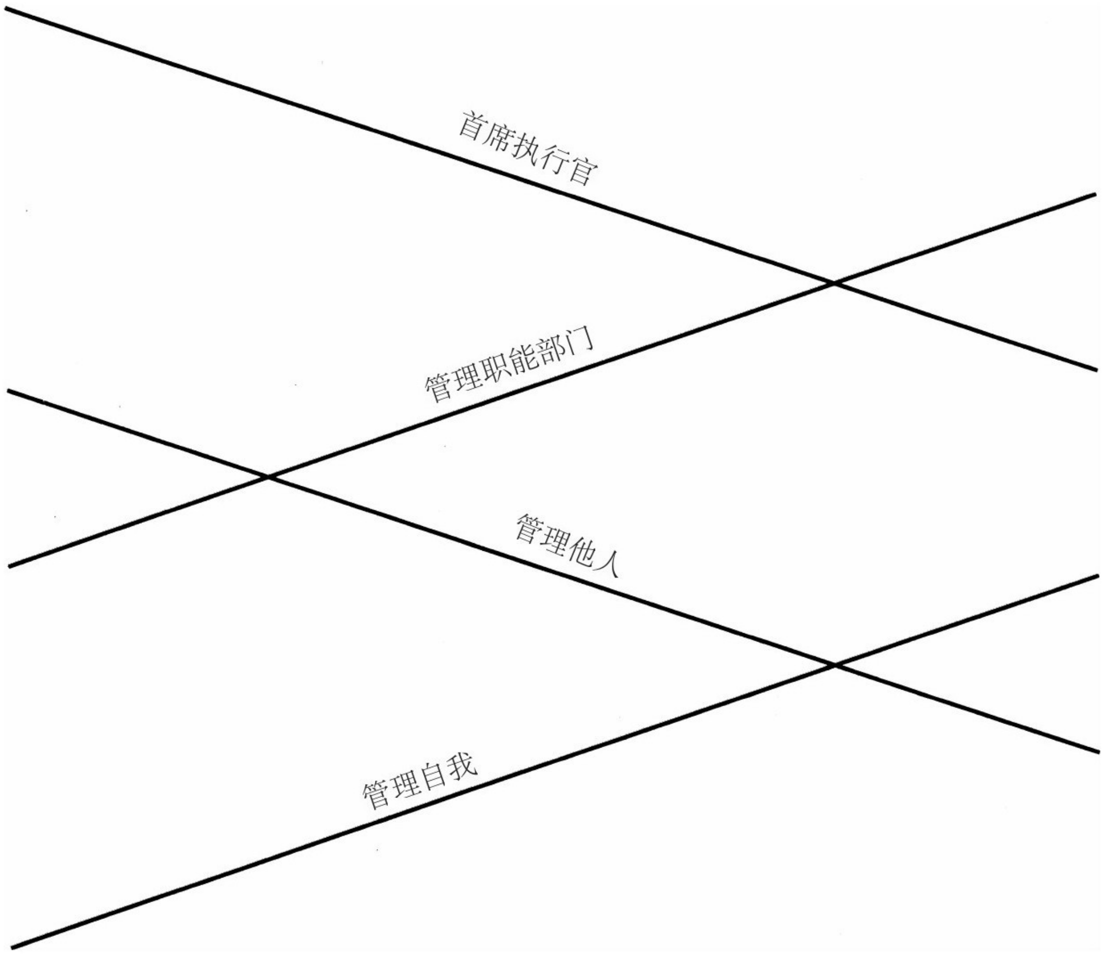


图　1-1　小公司领导力发展模型

大集团与小公司不同。在小公司，首席执行官与大公司的事业部总经理类似（对短期目标和长期目标负责，并协调政府关系、客户关系等方方面面），部门总监常常被归类到公司团队成员。

了解了以上异同，小公司也可以和大集团一样应用这种领导力发展模型。

领导梯队的各个阶段

充分了解每个阶段，有助于揭示隐藏在每一个层级中的领导力问题，也为这些问题的解决提供了办法。公司常常意识不到，各级领导者之所以没有充分展示他们的领导才能，是因为公司没有知人善任。公司往往注重管理岗位的财务考核指标，而不是领导技能、时间管理能力和工作理念。其结果是，事业部总经理花大量的时间去争取客户，而不是制定有效的业务发展战略。或者，事业部总经理的上司——集团高管，从不关心下属的工作理念是什么，以及这些理念与他的工作是否匹配，当这位事业部总经理的战略出现失误或者未能达成目标时，也不会唯他是问。

如果公司敏锐地意识到这些领导力发展阶段，领导力发展问题就能很快被发现，领导者的能力也就能够得到正确的培养。当一位新任事业部总经理仍然固守先前的工作方式，把面对面销售看得比什么都重要，没有培养出新岗位要求的关键领导技能时，这种情况很快就会被发现。针对这些问题，可以制定出一个有效地培养计划。与此同时，他的直接上司——集团高管，也被要求承担培养职责，指导他学会如何制定战略计划并有效地分配时间。

通过建立六个领导层级的合适的领导力标准，公司能够加速领导人才的选拔、培养和继任工作。领导者可以清楚地知道现任岗位和下一个层级之间的任职资格差距，清楚下一步需要接受的培训和岗位锻炼，以及现任岗位领导力发展不足带来的危害。领导力发展阶段还有

助于人力资源部门制定领导人才培训方案，有针对性地提升领导人才的领导技能、时间管理能力和工作理念，而不是依赖普及式的培训项目。此外，领导者为晋升到下一个领导层级所做的准备能够得到清晰的识别，而不是笼统地与现任岗位的业绩表现混为一谈。这种模式为公司提拔领导人才提供了客观的标准。无须完全考虑现任岗位的业绩表现、人际关系和个人偏好，领导人才就能够获得晋升。当一位领导者在现任岗位上驾轻就熟并表现出更高层级的某些领导潜质时，公司就可以提拔他。领导梯队模型为组织提供了一种测评领导者能力与岗位匹配度的工具，让不合适者走开。

领导梯队模型还创造了三方面的价值：一是减少领导者的精神压力。当一位领导者被破格提拔到新的领导岗位时，由于缺乏相应的领导技能、时间管理能力和工作理念，导致工作压力巨大。如果采用领导梯队模型，就不会出现跨越式的晋升。二是领导者的晋升速度比较合理，频繁调动不利于培养必要的领导能力；反之，长期在一个岗位工作，不走出“舒适区”，也不能培养出新的领导才能。领导梯队模型提供了一套测量标准，评估领导者是否为晋升做好了准备。三是领导梯队模型缩短了通常的领导人才成长为集团高管的时间跨度。这种模型清楚地定义了从一个层级晋升到更高层级需要做好哪些准备，一旦完成在某个岗位的历练，立即擢升到新的岗位，绝不虚度光阴，浪费他们卓越的领导才华。

单从人才管理的角度来看，领导梯队模型最大的贡献在于公司不需要从外部引进人才来支持公司的发展。公司完全可以从员工开始各级领导人才的选拔和培养，建立起自己“人才辈出”的领导梯队。

常见问题：

问：领导梯队模型能够覆盖公司中的每位员工吗？

答：在我们合作过的公司中，这个模型大概覆盖到80%~85%的职位。因为领导梯队模型最初是为业务部门管理人员晋升设计的，公司中的很多职位，典型的是一些高级别专家或许并不适用这个模型，包括战略分析师、税收律师、福利设计师、保险专家和财务专家等，当然，这个模型对他们的职业发展也有一定的参考价值。

问：我是一位专家型人才，如果想要进入业务部门的领导岗位，我应该做些什么才能有机会进入领导梯队？

答：专家型人才通常负责全公司某方面的具体专业性工作。如果对商业运营缺乏深刻的理解，他们就需要努力提升这方面的能力，学会领导一个技能和背景多元化的大团队。你如果真想进入业务部门，最好在职业生涯早期就从事业务工作。必要的话，你还应该接受由于岗位调整带来的降薪，以及放弃专家岗位带来的自豪感，从零做起，这对于你从专家型人才转型为业务型领导至关重要。

问：如果我们公司或者业务层级与这个模型不吻合，我们可以采用它吗？

答：能够与领导梯队模型完全吻合的公司很少。我们建议贵公司不必生搬硬套这个模型，而是合理运用其核心原则和思路。例如，很多公司的市场部门和人力资源部门没有所有的阶段。营销副总可能不得不同时兼任市场部总监。在这种情况下，无须为了套用这个模型而去“削足适履”。

问：建立一个人才辈出的领导梯队，面临的最大挑战是什么？

答：以下是我们观察到的三项最大的挑战。

（1）公司未能及时地觉察到，领导者在错误的工作理念驱使下，努力地做本应下属做的工作。虽然他们比下属做得又快又好，但这会导致他和下属的领导能力都得不到发展。

（2）公司并不要求各级领导者培养下属，尽管每位领导者都希望能……所以对培养下属感兴趣。

（3）公司高管把所有的时间都花在今天的产出上面，而没有着眼未来，这将导致公司无法适应未来发展的需要。

问：如果我没有经历过某一个领导力发展阶段，要如何补救？

答：很多在财务或者人力资源部门工作的领导者没有机会经历完整的领导力发展流程，他们同样获得了成功。你需要首先评估自己在现有岗位是否完全胜任。如果不胜任，就需要仔细分析自己缺乏哪方面的能力。如果是由于在前一个层级的锻炼不够充分，那么就请求你的上司或者人力资源部帮助你弥补这个缺陷。（如果不是的话，你就要对本书中涉及你错过的那个阶段格外认真了。）

问：领导梯队模型与公司的胜任能力模型相关性如何？

答：胜任能力模型被广泛应用，我们需要有效地解释它。不幸的是，胜任能力模型没有体现出层级差别，“一刀切”的模型带来了严重的弊病。我们建议贵公司把胜任能力模型与各层级的工作要求结合起来，进行适当的调整和完善。这将提高贵公司胜任能力模型的实用价值。如果胜任能力模型与实际工作缺乏联系，那他们的价值何在？我们注意到，在大多数公司，业务主管们经常忽略胜任能力模型，因为这与他们的实际工作没有明确的相关性。

一线观察：

- 领导梯队的规模取决于公司的规模。每个公司都有“一揽子”领导工作，大公司的大，小公司的小。基于我们与不同规模公司的合作，我们发现在大公司中新旧职位之间的“突破点”更多，所以领导梯队模型需要进一步展开，从而和公司的规模相吻合。

• 领导梯队模型不分国界，对于发达国家快节奏、极度成功的公司和发展中国家的公司都有帮助。领导梯队中的各个阶段以及各个阶段的需求，都是通用的。

• 阶段的个数因公司而异。有些公司有六个阶段，有的有七个阶段，也有的是四个阶段，但领导梯队模型的基本思想是一致的。我们发现因为我们列出了六个阶段，人们容易把六个阶段当做公司的普适状况，但事实并非如此。领导梯队模型应该得到适当的分化，并均匀调整各个层级的间距。

• 公司经常存在领导职位过多，但领导力不足的状况。我们发现领导梯队模型最大的好处就是能让人突出意识到“多领导综合征”的存在。它指出公司应当怎样以提升至领导角色的方式奖励优秀的个人贡献者。技术能力强的人应当获得一个头衔，领导几个人并获得加薪，但他们仍然应该把大多数时间用在技术性工作上。

• 界定一个技术人才的发展轨迹，也是个很好的想法。考虑到前边提到的几点，我们发现技术能力强的人也应当有自己的晋升轨迹，并同时获得加薪。定义一个技术人才的发展轨迹，并不是什么难事。实际上，这个发展轨迹早已存在，只是使用得不够广泛。这个发展轨迹为那些没有领导能力或者不想做领导，同时又想接受更大挑战取得更多报酬的人，提供了一个很好的选择，它确实对领导梯队建设的畅通很有帮助。

• 职能部门主管以及更高级别的领导更应该着眼于未来。正如我们前文已经提到的，着眼未来的工作很难，但却是保证长远成功的必然要求。一味囿于解决当下的问题，将耗尽领导者的时间。职能部门主管以及更高级别的领导者应该把这些问题交给下属，以腾出自己的时间去应对未来的挑战。

第2章　从管理自我到管理他人

当人们被提升到第一个领导岗位时，他们常常认为自己有成功的把握。作为业绩出色的员工，他们的努力得到了认可和回报，有理由为此庆祝，他们打电话给家人，在最好的酒店聚餐庆祝，信心满满地认为自己已经为新岗位做好了准备。

实际上，第一次担任经理要想获得成功需要一个重大的转变，即他们的工作成果不再是通过自己亲自做去获得，而是通过下属和团队的努力去获得。尽管他们可能已经敏锐地意识到这种必要的转变，但从他们的行为表现来看，在心理上还是很不适应，典型的表现是，他们往往因为自己擅长某项工作而直接插手下属的工作。例如，一位投资银行的经理，可能亲自组织一项复杂的交易，而不是支持下属去做，他喜欢向人们展示自己在这方面的专长。另一种情况是，当他们对下属的工作方法感到不满时，便亲自去做，这在无形中产生了与下属的竞争。在这个阶段，放弃曾经为他们赢得经理职务的工作和职责，是一件非常困难的事。

在一个以知识工作者为主的公司，这种转变尤其重要。今天，一名年仅22岁的网络公司员工，明天就可能成为一个公司的首席执行官。他不需要等30年才能爬到公司高层，也许仅仅需要5~10年（甚至更短的时间）就可以准备就绪。另外，知识型公司里的初任经理对公

司产出（在成本效率和收入增长方面）有很大影响。如果他们仍然像个人贡献者那样工作，其影响力就会大大降低。因此，公司仅仅在口头上说这一阶段有多么重要是远远不够的，还必须采取切实的行动。

为了帮助领导者成功实现转型，他们需要清楚在领导技能、时间管理能力和工作理念方面的新要求，以及如何实现转变。首先需要明确的是个人贡献者层级的工作技能、时间管理能力和工作理念。

个人贡献者的能力越来越强，期望越来越高

通过互联网和其他方式，一线员工获得了令人难以想象的大量信息，他们有很大的自由空间去创新，影响运营结果和服务客户。但由于一线经理的“半军事化”管理理念，员工们不会利用（或聪明地利用）这种自由。

依靠发号施令、谨慎地封锁信息和独断专横，经理们不可能调动员工的积极性，创造组织的最佳业绩。通过控制信息来控制员工的时代已经一去不复返了。今天，员工希望获得过去被认为是少数人才知道的信息，希望可以参与到决策制定的过程中。同时，他们也希望在工作方式上有一定的自由度。换句话说，在完成任务的过程中，他们既需要指导也需要自由。

领导者必须清醒地意识到，在职业发展方面，今天的大多数员工比过去的员工更加务实和清醒。他们目睹了由于公司裁员父母和朋友

失去了工作，知道真正的工作保障是具备生存的技能，清楚自己的职业发展路径。因此，他们渴望职业发展机会。

一线经理需要顺应这些新的形势。当然这并不容易，因为他们大多是业务出身，擅长利用专业技能完成任务，但并不熟悉如何了解和满足员工的需要和期望。他们缺乏经理岗位必要的处理人际关系的丰富经验。

如何弥补人际关系的缺陷呢？他们首先需要认识到第一层级领导工作的特点，这将有助于他们提升这方面的能力，释放团队员工的最大潜能。

初任经理的三项重要工作

表2-1概述了这一层级必须经过的转型。

表 2-1　第一阶段：初任经理工作

个人贡献者	一线经理
工作技能 · 技术或者业务能力 · 团队协作能力 · 为了个人利益和个人成果建立人际关系[①] · 合理运用公司的工具、流程和规则	**领导技能** · 制定计划——项目计划、预算计划和人员计划 · 工作设计 · 人员选拔 · 授权 · 绩效监督

（续）

个人贡献者	一线经理
	·教练辅导与反馈 ·绩效评估 ·奖励与激励 ·沟通与营造工作氛围 ·为部门发展建立上下左右的良好关系 ·获取资源
时间管理 ·遵守考勤——按时上下班 ·按时完成任务——通常是短期的时间安排	**时间管理** ·年度时间计划——时间安排、项目进度 ·与下属沟通的专门时间—— 一是自己的需要，二是下属的需要 ·为部门和团队工作设定时间方面的优先次序 ·与其他部门、客户和供应商沟通的时间
工作理念 ·通过个人能力完成任务 ·高质量的技术或专业化工作 ·遵循公司的价值观	**工作理念** ·通过他人完成任务 ·下属员工的成功 ·管理性工作和修养 ·部门的成功 ·像一位真正的管理者 ·正直诚实

① 担任一线经理人后，这项技能很少运用。

资料来源：Drotter Human Resources，Inc.

如表2-1所示，这次转型既有工作内容的变化，也有工作性质的变化。单是工作能力的要求之多就让人感到压力巨大。表2-1告诉管理者：必须停止考虑自己，把精力放到关注他人和团队上。这次转型说起来容易，做起来却很难。

我们发现，转型可以概括为以下三个方面：

◆ 界定和布置工作，包括与上司、员工沟通，需要他们做什么，以及工作计划、组织结构、人员选拔和工作授权。

◆ 通过监督、指导、反馈、获取资源、解决问题和交流沟通，提高下属的胜任能力，从而高效开展工作。

◆ 建立与下属、上司和相关部门坦率交流与相互信任的合作关系。

以下逐项阐释这次转型的关键能力。

界定和布置工作

工作设计和授权通常不是培训的重点，公司认为这是管理者天生固有的技能，或是很容易掌握的技能。公司也许认为分工会自然产生（销售人员懂得地理，生产人员熟知制造流程），根据这些自然分工布置工作。尽管由于工作的差异看起来容易分配工作，但也需要准确判断，特别是当一线员工感到工作超量或者与上级失去联系时。人员裁减、工作层级减少、公司合并以及其他因素，使员工感到他们有太多的活要干，但没有人告诉他们如何做好。一线经理如果知道如何有效设计工作，就可以消除员工的不良感受，使他们积极地面对工作任务。良好的工作设计可以让员工感到他们在从事有价值的工作，自己的专长得以发挥，能力得以提升，职业发展更有前景。

遗憾的是，许多一线经理由于没有与关键人员有效地沟通，结果在工作设计和安排时跌了跟头。只有通过有效沟通，一线经理才能很好地理解部门的工作要求，合理布置工作，使得人岗匹配，任务得以及时、高效地完成。

对一线经理来说，听取直接上级的意见当然重要，但与同级、客户、供应商、业务伙伴和其他有关部门的沟通也变得越来越重要。例如，销售经理如果清楚地知道客户想要什么产品和服务，他的工作就会更加有效，可以据此来布置下属的工作，有效地满足客户的需求。

当然，沟通需要占用很多时间，很多一线经理习惯将时间用在“做事情”上面，而不愿意花时间与人沟通，这将导致由于缺乏充分的信息做出草率的工作布置。

授权对新任经理是另一个挑战。经理首先需要清楚做哪些工作，谁最合适去做。但放手让他人去做你非常擅长并且为你带来成功的业务，新任经理在心理上难以接受。通常只有当他们意识到授权并不意味着放弃时，他们才会迈出这一步。经理岗位要求公司提供相应的培训和指导，帮助他们掌握如何有效授权、定期检查、工作跟踪、解决问题、业绩评估、奖励激励，以及教练辅导他们的下属。

新任经理人还必须学会知人善任，选拔合适的人做合适的事。这似乎学起来很容易，但他们很快就会发现，找到能够做事的人容易，

价值观、习惯与公司吻合却很难。大多数人辞职或者被解雇，主要是因为与公司的价值观、习惯和领导风格不适应，只有少数人是因为缺乏工作需要的特定才能。经理们如果能够敏锐地意识到，并且雇用那些与公司风格和价值观相适应的员工，就可以极大地提高他们工作的有效性。

提高下属的胜任能力

领导力在第一个管理层级出现问题的明确信号是员工感到压力很大。当员工感到不知所措、抱怨上级没有足够的支持时，这表明经理缺乏这个岗位所需的关键技能。以下是一些显著的迹象：

◆ 把下属提出的问题看成是障碍。

◆ 补救下属的工作失误，而不是教会他们如何正确去做。

◆ 拒绝与下属分享成功，对他们的问题和失败避而远之。

要帮助员工就要关注他们，看他们在做什么，如何做的，这需要投入大量的时间和精力。经理既需要定期与员工沟通，也需要密切关注工作流程的执行情况。他们要询问是什么阻碍了工作完成，什么促进了工作完成。监督是一项主动而非被动的工作，仅仅动笔记录是不够的，当结果与期望一致时，就应当给予员工适时的鼓励，比如，在员工肩头轻轻一拍表示肯定，同时给予积极的反馈意见；当结果令人

失望时，应通过监督获得的信息进行计划调整、方法调整、加强培训，以及要求增加更多资源支持等措施，让工作回到良性发展的轨道。

也许最简单的技能是许多新经理在作为个人贡献者时从未重视的一项技能——亲和力。亲和力不是指让办公室大门敞开，被动回应员工提出的问题，而是一种积极的态度，从言语到行动，都显示他是一位平易近人的领导，让员工喜欢与之亲近，并随时可以找到他。这与其说是一种技能，不如说是一种价值观和工作方法。只有当经理确信亲和力是领导力的一个必要因素时，他们才会在行动和感情上做到平易近人。

建立人际关系

这项变化主要是基于价值观的转变。尽管建立与上司、下属、客户、供应商等的人际关系需要一些技巧，但主要还是取决于价值观。作为个人贡献者，建立人际关系常常不是最重要的。近年来，互联网等因素给个人贡献者的工作带来了更大的独立性，即使要求他们团队协作，他们的工作仍然有很大的自由度。

但是，管理工作的特点是高度的相互依赖性。经理们需要在横向和纵向上建立信任、开放的沟通渠道。这项转变对经理而言常常比较困难：一方面是作为个人贡献者时，他们可能没有学会构建人际关

系，另一方面是他们的公司文化可能没有对此给予足够的支持。在一些公司中，建立关系有拉帮结派之嫌，让人想到拍马屁和其他公司政治。克服这类障碍需要管理者们的共同努力以及上级领导的精心指导。

此外，经理必须学会重视、建立三类人的合作关系。

上司（包括所有层级的上司）——首先换位思考，从下级对上级通常所持的对立视角转变为理解管理者的视角。与上司建立良好的合作关系，也将获得他身后的资源、信息等支持，从而与全公司的管理工资联系起来，理解公司是如何运作的。

直接下属——这是建立相互尊重和支持的工作关系，而不是凭个人喜好去交往。一线经理需要对下属的成功负责（反之亦然）。因此需要建立一种互利互惠的关系。正直诚实是建立良好人际关系的关键。一旦被他人看成是欺骗者和操纵者，一线经理将永远不能与员工建立富有成效的合作关系。

供应商、客户和其他相关人员——比起对员工的要求，经理与他们建立合作关系要求有更开阔的视野和思路。与这些利益相关方建立起“双赢”关系，通常是一种新的体验。向“外部人”提供信息，或者就某些问题向其提出警告，是一件需要在认识上重新调整的事情。

两个在转型中遇到困难的例子

为了理解新任经理在第一次转型时遇到的困难，也需要了解公司应该对他们的转型做些什么，以下分享两个案例。这两个真实的案例展示了一位新任经理面临挑战和努力的适应过程，在缺乏必备领导技能的情况下，他们是如何开展工作的。

巴里成为一家大型制药公司的地区销售经理时，他把这看成是一个机会，可以挣更多的钱，在公司里能有更大的影响力。当公司向他提供这个职务时，尽管巴里很喜欢先前的销售工作，但他还是毫不犹豫地接受了。先前的工作有很大的自主性——大部分时间在各地出差，与各种各样的病人、医院管理人打交道，不用待在公司总部办公室。

作为一名领导八位销售员的销售经理，巴里不得不花很多时间观察销售员的工作，招聘和培训新人，与其他销售经理开会交流，写大量的书面报告（评估、报告等）。他不仅对不再拥有自主性感到难受，同时大量的书面工作也令他很不适应，销售签单带来的心理满足感已经荡然无存。巴里在销售经理的岗位上苦苦挣扎了两年，他的下属也在挣扎，因为当他们渴望得到指导时，巴里并没有给予他们有力的支持。尽管巴里知道某些销售员处理客户关系不当，但他很难把问题向他们解释清楚。刚开始，他的确想帮助下属纠正错误，但下属的自我防卫意识很快令他感到厌倦。最后，巴里辞去了销售经理职务，

到另一家公司担任销售代表，在那里他获得了更大的工作自主性和更高的薪酬。

其实，在巴里的管理层级上遇到的领导力问题是可以防止和解决的。巴里如果接受了有效的培训，掌握领导岗位上所需的沟通技能和其他技能，他就会清楚地知道，作为一名经理，员工对他的期望是什么，经理该做什么，从而胜任领导工作。巴里虽然可能不是天生的管理者，但如果能够获得及时的教练辅导和帮助，他还是有可能胜任经理一职的。当巴里获得更多的管理经验后，会变得越来越成熟，他的工作理念自然就会发生变化，意识到沟通和建立人际关系的重要性。遗憾的是，公司没有合适的评估机制来确定巴里的工作理念是什么，对他的工作方式有多么深的影响。公司如果能够做出正确的评估，巴里就可能步入“超级销售员”的发展轨道，或者专门为他设计一个培养方案，帮助他成功转型为一名经理人员。

玛丽是一个成功转型的典型案例。作为一家通信公司的程序设计员，玛丽对技术工作以及创造性地解决问题有很大的满足感和成就感。当她从事技术工作时，感到非常自信和从容，但在处理人际关系问题时，却有点不太自信，手足无措。三年后，她被提升为所在研发小组的经理。

不同于巴里所在的公司，玛丽获得了公司提供的专门为新任经理举办的培训，学到了必备的领导技能，例如如何设计和分配工作。在

与人力资源部门的合作过程中，她学会了招聘和面试新员工。当然，这些培训仍然有限，当玛丽的上司要求她的小组开发新的系统并对此施加了巨大压力时，她忘记了自己的角色，过多地参与了下属的工作。她要求下属每天报告工作进展，常常命令下属听从自己的想法，而不是教练辅导他们自己找出解决问题的办法。玛丽似乎认为她能够将自己的想法灌输给小组成员，并认为如果她亲自编写程序，所有的问题都能迎刃而解。事实上，玛丽的越俎代庖削弱了小组成员的积极性，剥夺了他们得到指导的机会。他们不仅没有按时完成任务，而且开发的系统漏洞百出。

玛丽的上司意识到她遇到了管理问题，经常为她提供教练辅导，并通过360度评估来帮她实现领导方式的转型。当听到她过去非常熟悉且合作良好的小组成员说她管得太细、不善于分配工作时，玛丽非常震惊。而且，他们的评价显示玛丽的管理方式阻碍了他们实现自己的目标。这些反馈迫使玛丽以一种新的视角来看待这些问题。尽管她在理智上仍然认为管理细致是对的，但在情感上已经接受了改变的要求。通过教练辅导，玛丽逐步理解了如何授权，并要求自己努力做好。教练辅导和测评反馈帮助她改变了工作理念，她终于意识到，如同她喜欢的技术工作一样，把她的技术专长和领导技能结合起来，帮助下属成功完成任务，也能带给她同样的满足感。玛丽的转型并非易事，她花了好几个月的时间才学会有效授权，放手让下属去做重要的

工作。她的上司意识到她在进步，给予她足够的时间、建议和鼓励，帮助她实现这个转型。

疏通梯队战术

初任经理要实现顺利地转型，需要有效的方法。这些方法有助于他们为转型做好准备，观察他们是否成功转型，支持他们克服转型中出现的问题。这些方法之间可能有某些交叉，接下来逐一进行分析，以帮助公司有效地运用。

方法一，准备：让初任经理清楚地知道新岗位的要求，包括领导技能、时间管理能力和工作理念，并为他们实现转型提供必要的培训。

这一步比较容易，也经常被忽略。初任经理需要清楚了解新岗位胜任能力的具体要求，而不是泛泛的要求。公司可以把表2-1所罗列的三方面转型要求与公司实际相结合，向初任经理解释清楚，指导他提升新岗位所需要的领导技能。有些公司树立学习榜样，帮助初任经理从身边的优秀经理身上学习这些技能和理念。上司应该与初任经理讨论如何成功转型，并解答一切相关的疑问。

在让初任经理了解岗位技能要求的同时，工作理念的转变更为重要。正如前面所强调的，个人贡献者的重点是专业能力，他们重视的是快速有效地完成任务，但如果初任经理的注意力仅仅放在专业技能

上，他们就可能忽略工作理念的转变。他们将简单地学会新岗位要求的领导技能，却不明白这种转变的真正含义。这就可能引发各种各样的问题，没有相应的工作理念作为支撑，就不可能有持续的热情、精力和创新。

通用电气公司建立了一个有效的矩阵，把价值观和业绩结合起来，分成四个象限（见图2-1）。

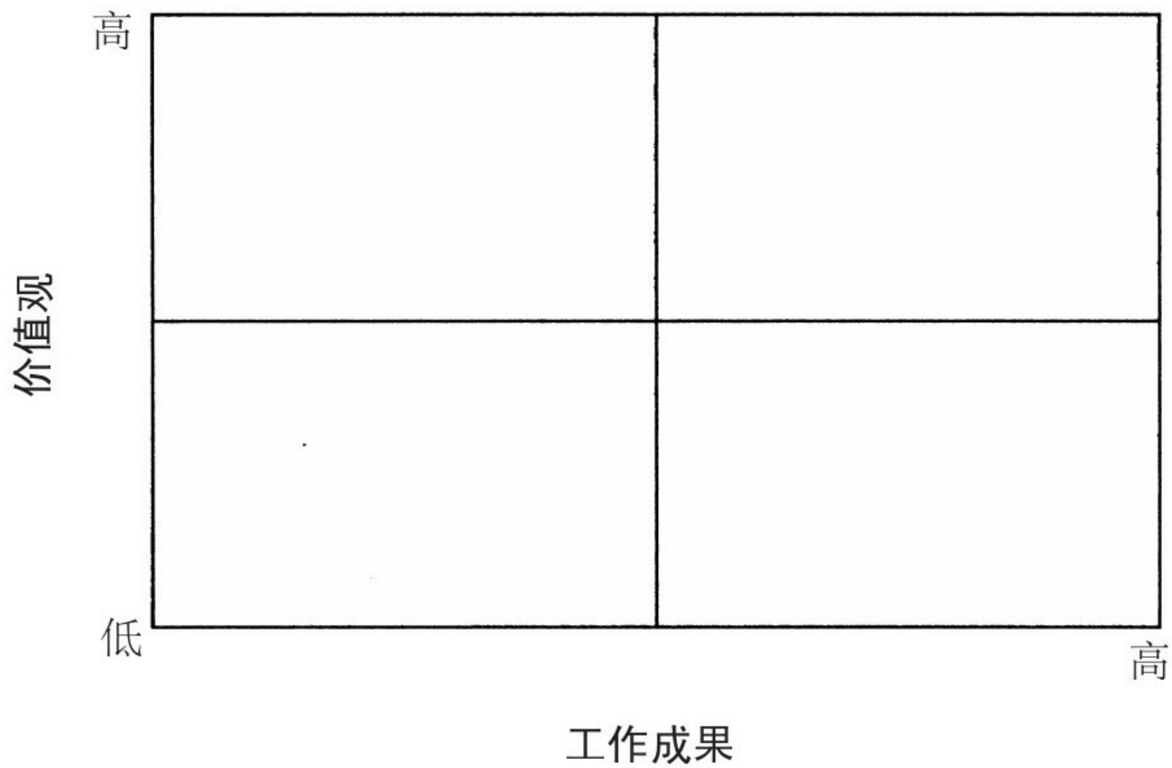


图　2-1　通用电气公司领导矩阵

如图2-1所示，优秀员工位于右上角，他们既与公司价值观保持一致，工作业绩又十分突出。处于右下角位置的员工虽然工作业绩突出，但与公司价值观冲突，这种员工的处理最为棘手。通用电气的做

法是，他们如果不能改变价值观与公司保持一致，就必须走人，因为价值观冲突迟早会抵消他的贡献。公司可以采用这个矩阵向初任经理表明，仅仅掌握必要的领导技能远远不够，他们还必须从根本上转变自己的价值观，成为真正的管理者。

培训也是实现转型的重要组成部分。初任经理不可能在上任之前受过充分的培训，更不用说有人帮助他们转变价值观和有效地管理时间。上司或者导师应该对其进行培训和辅导，让有抱负的初任经理学会招聘、授权、团队建设、工作设计等技能。

方法二，监督：确认初任经理在转型中是否遇到了困难，困难是什么。

有三种方法有助于评估初任经理是否实现了成功转型。

观察　旁听初任经理与下属的沟通，看看他们是否展现出必要的领导技能。

抽样调查　通过360度评估（评估本章讨论过的领导特质）、员工态度调查和其他评估工具，了解他人如何评价初任经理的行为和态度。直接下属可以提供评价上司是否胜任的真知灼见。

差距分析　询问初任经理对自己的领导技能、时间管理能力和工作理念的看法。将这个结果与前面的观察、抽样调查进行比较分析，

让他们知道三者之间的差距。

方法三，干预：定期提供反馈和教练辅导，帮助初任经理实现转型。如果他们遇到困难，就采取措施帮助解决。

干预是解决领导力发展障碍的必要措施。上司需要采取某种程度的行动加速初任经理的转型，而不是任凭他们沿袭作为个人贡献者时的态度和行为。以下是集中有效的方法。

教练辅导与反馈　上司对初任经理的一对一教练辅导无可替代。尽管评估报告和课堂培训可以帮助初任经理提升能力，但要强化和放大这种提升，上司直接与他们沟通、听取问题并给出明智的建议更为重要。时间管理常常给初任经理带来困扰，他们把太多的时间花在具体工作而非管理上，因此他们常常对时间管理培训辅导感兴趣。此外，上司还应该把初任经理的能力提升作为绩效考核的一部分。

向同事学习，增强合作　组织经理人员相互交流领导技能是一种非常有效的学习方法，让他们彼此交换工作思路和感受，探讨共同关注的问题。实际工作中团结协作更能促进领导技能的提升，掌握技能的有效方法。让下属向公司中的标杆学习也是一种有效的方法。

会议、读书和旅行　这将帮助初任经理从自己的视角主动实现转型。在会议上，初任经理可以谈谈自己上任一个月（或更长时间）里学到了什么，这将帮助他们加深对自己转型的认知，说出自己关注的

问题。指定阅读的书籍和文章也有助于他们进一步调整自我。与上司一起外出为初任经理提供了办公室以外的机会，可以在一个宽松的环境中与上司沟通他们自己面临的问题。

工作调整　一些初任经理还没有为新岗位做好准备，他们需要重返员工岗位继续锻炼和准备。另外一些从本质上不具备领导潜质，不适合担任领导工作，应该被安排在能够发挥他们才能的专业岗位上（如从销售员到超级销售员）。

必须重点指出的是，初任经理首先需要实践并完善他们的领导技能。掌握领导技能是实现角色转变的第一步，这让初任经理学会有效地分配时间，认识到工作理念转变的重要性。如果初任经理缺乏授权的能力或者教练辅导的能力，他们就会花较少的时间去做这些事情，而更喜欢将时间花在他们擅长的事情上——数据分析、产品设计、软件开发和其他个人贡献者需要完成的任务。他们不愿在以前的同事面前显得无能，因此尽可能多地做他们过去擅长的事情。他们也在逃避承担经理的责任，诸如团队的工作效率、工作产出和员工能力发展等。

这就是为什么上司应该指导初任经理练习新的领导技能，在有困惑时提出问题，并寻求他人的帮助。一旦他们熟练掌握了新的领导技能，他们不仅愿意花更多的时间去做，而且非常重视这些新的能力。如果初任经理明确意识到工作理念转变对胜任新岗位至关重要，新的

领导技能可以帮助他们的团队实现目标并获得组织的认可，他们将欣然接受新的工作理念。

谁来负责：初任经理的转型

初任经理培训在各公司都很普及，这为他们提供了一些有用的领导技能，但培训不是灵丹妙药，人力资源部门不可能开发出某种培训项目，帮助初任经理神奇地实现领导力转型。这次转型的直接责任在他的上司，上司需要学会如何指导初任经理实现转型。遗憾的是，上司们很少接受这方面的培训。

由于一线经理是各管理层级领导者的来源，这个问题就显得尤其重要。如果贵公司正面临各层级领导人才的短缺问题，那么其源头就在于一线经理的培养出了问题。一种简单而迅速的评估方法是，贵公司的大部分初任经理是否在接受领导技能、时间管理能力和工作理念的培训与考核，他们是否对下属员工的成功尽了全责。如果没有，就说明贵公司领导梯队建设的源头出了故障，不要指望从基层向其他层级输送领导人才。解决这个问题的关键在于一线经理的上司，第3章我们将讨论他们的领导力转型。

常见问题：

问：我们公司有很多不同类型的管理职位，我无法分辨“管理他人”的定义是否对他们都适用。基于工作类型的不同，我们应该如何

区分？

答：我们整理出了六种一线经理的类型。

•管理很多从事产品生产的计时工人的工厂领班；

•管理八九个分散工作的销售人员的销售经理；

•管理约四名经过严格训练的下属的财务经理；

•管理30名直接下属的呼叫中心经理；

•实验室中负责一个博士研究团队的经理；

•管理几名熟练技术工人的工程部经理，包括电工、水暖工、装配工、木匠。

这些管理者都做着相同的工作：计划工作、分配任务、监督进度、给予反馈、教练辅导、绩效考核、招聘和解雇等。这些工作对六类一线经理来说都是一样的，需要调整的只是时间分布和工作重点。

员工的专业性越强，一线经理的计划越要面向未来，给予他们足够的空间，让他们施展自己的才能。对于工厂领班，需要考虑计时员工的未来发展，但更重要的是强调即时的专注和反馈。呼叫中心员工既需要未来的愿景，也需要在处理麻烦问题时的帮助。对于销售经

理，既要给员工提供落单技巧的培训，也要重视产品和服务的培训。管理不同的员工，目的都是让员工自我管理，但方法多种多样。

问：如果我有两三个直接下属，那我算是个经理吗？

答：可能不是。你至少要花一半的时间在管理工作上，才算得上经理。如果你大部分时间都用于从事技术工作或专业性工作，那你只达到“管理自我”的最高层级。

问：一个新任一线经理转型不成功，初期的迹象是什么？

答：第一个迹象是不能有效地与直接下属合作：下属很难找到他，必要的会议太少，没有从人性的角度去了解员工，缺乏有效沟通。另一个迹象是不能向上司清楚沟通成功的标准、主要的问题、业务的优先次序等事项。他们处于管理的孤岛，最终导致业绩不达标。

问：我是业务发展部的负责人，直接向集团战略部领导汇报。现在，我有三名直接下属，那我算是一名一线经理吗？

答：不。你的工作内容和汇报关系决定了你属于职能型经理。你的工作影响全公司，你参与管理和促进全公司的业务。“一线经理”指的是管理的业务直接促进公司的产品或服务的开发、运营与销售的人，他们工作的影响范围远远小于你的工作。

一线观察：

•要成功实现这个阶段的工作理念转变，比通常想象中的更具挑战性。我们发现很多一线经理的工作理念都停留在“管理自我”阶段，他们仍然把大部分时间用在喜欢和重视的专业技术工作方面。因此，在把一个人提拔为一线经理之前，首先要评估一下他们放弃部分专业技术工作，重点从事管理工作的能力和意愿。通过安排组长或者项目经理的职位，考察他们对别人的成功负责的能力和意愿。在做出任何正式任命前，评估此人是否可以从帮助别人取得成功中获得满足，并足够珍视它以获得持续努力的动力。

•至少每年调整一次一线经理的队伍，这是继任计划的必需要求。这个层级上犯错，会让公司付出多种代价：产量下降、士气低落、质量问题和员工管理不力等，领导人才继任规划也将面临失败。把业务明星放到管理他人的岗位上，却没有做好相应的管理工作，这在很多公司普遍存在。一线经理是公司各层级未来领导者的摇篮，这个继任计划流程必须充分考虑这个层级，以保证每年至少一次的继任计划全面回顾。在一线经理岗位上工作6~12个月仍然不能胜任者，必须做出调整，目标是精干高效，一部分经理将在未来获得提拔，另一部分经理将在这个层级有效地工作很长一段时间。

•一个正在出现的、令人不安的趋势：经理越来越多，直接下属却越来越少，这是对业绩突出的个人贡献者给予的回报。但由此带来的问题是，对于新任经理而言，管理工作很少。结果，他们并没有真

正学会如何管理，徒有经理的职务，却不会真正地管理工作。虽然他们期望未来获得新的提拔，但是他们并没有对此做好充分的准备。如果管理职务代表的是地位而不是一系列的管理工作要求，公司的管理就变得“形同儿戏”。把晋升作为对高绩效个人贡献者的一种回报，将给公司的管理带来巨大的麻烦。

• 选拔个人贡献者担任一线经理，需要注意两项要求，一项显而易见，另一项比较微妙和隐蔽。显而易见的要求是完成任务、成就动机、勇挑重担和人际关系良好。微妙和隐蔽的要求包括：学习的兴趣和能力，充分运用所学知识的能力，乐于支持同僚提出的建议并推动这些建议付诸实施，对他人的成功表现出真诚的欣赏。他的上司应该注意到这些隐蔽的要求。

第3章　从管理他人到管理经理人员

从管理他人到管理经理人员，也就是从一线经理到部门总监（或高级经理）。大多数公司有一线经理的培训项目，但很少有公司为一线经理的上司安排相应的培训项目。部分原因是，公司错误地认为管理他人和管理经理人员之间几乎没有区别。公司的逻辑是，如果你能够培养出一线经理的领导技能，那么你当然也能够培养出与前一个职务相似但更重要的领导技能。另一方面是心理上的原因，这一职位常常只被看成是职务晋升而不是一个重要的事业发展阶段。与被提升为一线经理时的各种庆祝相比，晋升为部门总监时通常更多的是内心的喜悦。

但是部门总监与一线经理在领导技能、时间管理能力和工作理念方面都有重要的区别，如果没有实现这个阶段的领导力转型，总监们只是敷衍塞责，将给公司带来严重的损害。短期来看，人员管理将会出现混乱或不力。部门总监负责的是公司中人员最集中的部门，完成绝大部分的生产性任务，其结果直接与公司的产品和服务紧密相关。可以想见，部门总监如果不能胜任自己的岗位，工作质量和工作效率将会受到多大影响！事实上，他们的工作很大程度上决定着公司的执行力和竞争优势。

长期来看，领导力转型的缺失将会影响他们在更高领导层级的表现。我们曾与一些没有实现这个阶段领导力转型的高级管理人员共事，他们就缺乏关键的领导技能。这个层级的领导力转型包含了公司领导力模型的核心品质。

下面让我们通过一个领导者的转型经历，来看一家公司如何错失了这样的培养机会。

授权的失误

20世纪90年代初期，维克受雇于一家大型技术公司，担任软件开发经理。从原先管理一个14人的软件应用部门到成为管理150人的部门总监，12名下属经理分别负责开发、采购和维护现有软件。维克的新上司面临重大的转型挑战、时间期限和竞争压力。

作为一线经理，维克非常胜任，他不仅接受了良好的培训，而且接受了360度评估来提高他对自己管理长处和短处的认知，以帮助他努力地克服缺点。在新岗位上，维克投入了大量时间学习他主管的所有项目，了解下属员工。他发现，有些重要的项目进度落后，很多下属经理不如自己优秀，团队士气低落（经常加班却业绩不佳）。

凭借担任一线经理培养出的果断和能力，维克很快采取了行动。通过定期项目检查、重新调整工作重点和配置技术专家，他取得了一些进展，但这些进展并不能令维克和他的上司满意，同时，他也为人

的问题所困扰。每天早晨，一群人排着长队等在维克的门口，向他请示工作和获得批准。很快，维克就没有足够的时间来处理部门预算和项目问题。

部门总监工作的重点是授权给一线经理，体现在领导技能、时间管理能力和工作理念三个方面。维克没有对一线经理进行恰当的授权，相反还剥夺了他们应有的权力。他直接向员工布置工作，自己检查项目，剥夺了应该属于一线经理的职权。所以，员工们开始越过自己的上司与维克沟通，导致维克的时间紧张。

如果维克能够实现恰当的领导力转型，就可以做出不同的反应。从一开始就发挥团队的力量，听取大家的意见。如果建议不太合适，维克也不会轻易做出否定，而让一线经理做出选择。通过给下属做出项目决策的授权，从而让他们对这些决策负责，维克创造了一个良好的环境，让下属磨炼他们的领导技能。

同样，维克腾出更多的时间观察下属经理如何进行管理。维克第一次把他们当做从事管理工作的经理对待和评估，而不是把他们当做从事专业工作的个人贡献者。通过关注下属经理的领导技能、时间管理能力和工作理念，维克明确如何有效地教练辅导下属经理。

如果公司帮助维克顺利实现了这个阶段的领导力转型，他就可以把各方面工作做得很好。需要注意的是，维克的公司完全没有意识到

他需要这方面的帮助。部分原因是看上去他已经做好了充分的准备。作为一名出色的经理，他似乎可以顺理成章地担任新的领导职务。但这种假象很容易让人上当，因此，在我们确定这个领导力发展阶段的能力之前，让我们把注意力集中在那些看起来适合，实际上却存在差距的信仰和行为上面。

部门总监错位的五种现象

专业能力很差的情况通常是不存在的。大多数担任部门总监职务的经理，都具备良好的专业技能。他们的提拔常常与他们担任一线经理时的出色业绩和专业技能密切相关，所以，在这个阶段，难以实现领导力转型的原因常常是在领导力的核心技能方面出了问题。

授权问题　一线经理常常存在这类问题，但有时可以敷衍过去。但随着领导层级的提升，授权不足的负面影响越来越大。如果一位领导者有7位直接汇报的经理和70名员工，他不可能亲自处理每一件事情。当他们的权力被削弱的时候，一线经理通常比个人贡献者更有挫折感、他们感到气馁（因为作为经理，他们坚信自己负有一定的决策责任）。更糟糕的是，由于决策集中和决策缓慢，工作的进度变得缓慢。部门总监自己承担了太多的工作，不断受到工作的烦扰，没有足够得力的下属经理可以帮助他。当然，授权问题也不仅仅是授权不足，有可能是授权方式不当，他们缺乏授权后的问责系统。

绩效管理问题　这个问题在于，部门总监很少或者不善于向下属经理提供反馈，没有给出正确的努力方向，下属不确定真正的目标是什么。换句话说，部门总监不能有效地与下属经理沟通。

团队建设问题　总监仅仅把下属经理当成个人，而不是把他们组织成高效的团队，无意之中助长了个人主义，影响了团队的信息共享和协同支持。

仅仅囿于完成任务的思维模式　总监们没有充分考虑新岗位的领导力转型，他仍然像一线经理一样开展工作，而没有意识到自己是一个经理人员发展的教练和导师，也很少对战略和文化层面的问题表现出兴趣。

选拔“自己人”总监经常有机会选拔下属经理。遗憾的是，他们缺乏这方面的训练，经常选择和他们相似的下属。这不仅导致了人员结构不够多元化，而且由于他们缺乏领导才能，从而阻碍了领导梯队的畅通。总监也经常挑选自己的朋友或者从前的下属，而不是挑选真正有能力胜任一线经理岗位的人。这种做法可能引发重大灾难，因为这些朋友通常不愿意挑战他们的上司，从而不会给工作带来新的视野和理念。

部门总监该做什么

以下四种领导技能至关重要：

- 选拔和培养有能力的一线经理。
- 让一线经理对管理工作负责。
- 在各部门配置各种资源。
- 有效协调自己的直接下属部门和其他相关部门的工作。

下面，让我们分析一下上述每项技能，以及相关的时间管理和工作理念。

选拔和培养有能力的一线经理

选拔有能力担任一线经理的个人贡献者，对部门总监而言是一项陌生的工作。他们不习惯评价个人贡献者领导团队的意愿、沟通能力和计划能力，以及在压力下的决策能力。

决定领导人选，对他们而言常常是一件相对新的任务，他们需要对员工有足够的了解才能进行甄别，哪些人适合担任一线经理。让他们领导团队和领导项目，是两种识别人才的方法。

当然，有些部门总监不重视一线经理的选拔工作，习惯于选拔自己相信的领导者或者熟悉的人员。只有当部门总监意识到，他们不仅仅是在挑选自己的团队成员，也是在为组织培养未来的领导人才时，才会真正重视这项选拔工作。我们也发现，有些部门总监在选拔一线

经理时面临困难，因为他们不喜欢区别对待下属。挑选一名经理，等于间接地告诉其他人，你们不够好，这会让总监感到不舒服。部门总监需要学习如何有效挑选经理人员，虽然选择熟悉的人员或者与自己相似的人比观察、考验备选人员要容易得多，但是如果部门总监不在这方面投入足够的时间，他们就不能培养出选拔人才的能力。

培养一线经理是一项创造支持性环境的艺术，这意味着，允许他们犯错但不允许失败，积极支持一线经理学习面试技巧，撰写业绩评估报告，提出建设性的批评。总监需要艺术性地运用权力，激励和指导下属经理，而不是贬低或者打击他们的积极性。很多上司对一线经理犯错的本能反应是，当着他们下属的面进行严厉的批评，让他们觉得自己毫无权力。谨慎地运用权力，对部门总监非常重要，部门总监要清楚地知道给予批评的最佳时机（私下而不是公开），以及如何传递这种反馈意见（就事论事，而不是批评一个人的性格或者智力水平）。

让一线经理对管理工作负责

尽管他们作为一线经理时能够让员工尽职尽责，但作为部门总监，他们需要调整自己的工作重点。他们必须学会评估不同类型的工作，开发一种新的评价下属经理的工作框架。这种评价是基于下属经理决策的质量、绩效反馈的频率和质量，以及与其他部门协作的能力和通过团队产生结果的领导能力。熟练掌握这些技能，不但需要大量

的实践，还需要一些时间来学会如何设定既具有挑战性，又不是好高骛远的弹性目标。

部门总监工作的一部分，是调整那些不称职的一线经理。在很多情况下，这比调整普通员工困难得多。调整一名普通员工的理由往往很清楚，业绩不佳或者他的价值观不符合公司的要求。但调整一位新任经理或者将其解雇，则涉及很多无形的因素：不够重视管理，或者没有在管理方面花足够的时间。及时发现这些问题，并进行调整，需要巨大的勇气、坚定的信念和绝对的自信。让业绩不佳的一线经理继续待在原有的岗位，将会阻滞领导梯队的源头，流失业绩出色的优秀员工。因此，总监需要懂得何时进行人员调整。

在各部门配置各种资源

对于部门总监来说，这项工作他们并不熟悉，也不像听上去那样简单。学会资金调拨、技术资源配置、人员配置以提升业绩，是一项需要通过实践才能掌握的艺术。以下是部门总监需要回答的有关资源是否有效利用的问题。

◆ 每个部门是否能够按时完成任务，并在质量管理和成本控制方面达到要求？如果没有，还需要其他什么资源？

◆ 我们是否拥有最佳的内外部资源组合？这种组合应该如何进行调整？

◆ 哪些部门在浪费资源？应该采取什么措施？

◆ 考虑到整体的产出要求，现有的部门结构是否合理？哪些资源需要重新配置？

◆ 哪些人不适合在这里工作？如何尽快让合格的人员替换他们？

问题还没有结束，考虑到个人和部门的具体资源要求，还需要做出其他判断。

◆ 哪个部门工作最有效，并应该给予新的挑战性项目（风险最大的项目）？

◆ 哪些部门应该获得更多的资源（因为它们能够更有效地利用资源）？

◆ 谁应该得到最大幅度的加薪？

◆ 谁最需要教练辅导？谁需要我投入更多的时间？

有效协调部门工作

部门总监必须打破部门藩篱，让信息共享，相互团结协作。他们要从只重视某个特定部门的功利心态，转变到对各部门一视同仁。同时，他们既要在一线经理中又要在员工中灌输平等的理念，让信息、想法在各部门顺畅地流动，促进工作，促进团结协作。

打破部门边界，既是工作理念问题，也是具体的工作流程问题。部门总监需要监督自己的部门和其他部门之间的协作状况，提出问题和改进意见。同时，他们要有一种更敏捷的管理技巧：理解、传达职能部门战略、业务战略和公司使命，通过传达和检查这些工作与公司战略的匹配程度，帮助本部门与其他团队的有效协同，实现组织的业务目标。有效的跨部门合作通常会加速工作效率，一位能干的部门总监能够帮助组织获得更大的竞争优势。

如何帮助部门总监实现领导力转型

首先需要让他们意识到管理员工和管理经理人员之间的区别。在人们的思想里，这两类管理是相似的，因此必须进行有效的区分。必须有人最好是他们的上司向他们清楚说明新的领导技能、时间管理能力和工作理念。但是，仅仅将这些要求简单地进行描述，还不足以防止产生维克这样的现象，当一线经理工作不顺利的时候，还要替代他们工作。所以，必须有合适的目标和标准，帮助新任部门总监实现领导力转型。这些标准包括以下方面：

- 工作效率提高的程度；
- 工作质量提高的幅度；
- 教练辅导的频率和效果；

- ◆ 提升或者为其他部门输送一线经理的人数；
- ◆ 新任一线经理的成功率；
- ◆ 工作中的团队合作；
- ◆ 在新领域的团队合作。

所有这些标准中，最重要的是培养一线经理，使他们对新的岗位做好准备。缺乏经验的一线经理，可塑性很强，他们会自然模仿上司的一言一行。如果上司不能或者不愿意以身作则，树立正确的榜样，引导他们向正确的方向发展，领导梯队在源头就会受到阻滞。如果组织出现了这种问题，唯一的办法就是从外部招募优秀人才，这注定要遭受失败。

部门总监工作的一项重要职责，是向一线经理传达正确的信息。教练辅导是一种更加互动的方式，它可以帮助部门总监传递他们的信息。从真正的意义上讲，教练辅导是一门需要身体力行地关心他人的艺术，它把领导与员工紧密地连接起来。当领导关心员工时，员工就能感受到，这是领导工作的重要内容。当教练辅导关怀严重缺失而工作压力又很大时，人员流动率就会很高，人们会辞职去寻找拥有更好的学习和发展机会的新工作。

这并不是说，每一位部门总监都可以培养成优秀的教练。没有人天生就是教练，有些经理人员天生就缺乏这方面的才能，但是大部分经理还是有能力去教练辅导下属（至少给予真诚的、有用的反馈意见）。这种能力的开发取决于上司的培养，还有外部专业教练的帮助。遗憾的是，许多企业的外部专职教练，由于不了解公司业务，很难给予真正有效的指导。我们通常建议，在教练技术培训课程之后，通过小组练习来进一步提升教练辅导技能。

最后，在这个快速变化和不确定的时代，至关重要的是部门总监必须有全局战略思维。他们在向下属解释和传达公司的发展目标时发挥着重要的作用。如果公司忽视了他们的大局观培养，他们就可能成为变革的阻碍。例如，杰克·韦尔奇在通用电气公司刚开始推行他的变革计划时，部门总监层被称为“混凝土层”。一开始，他们抵制任何创新见解，将精简机构、裁员和授权看成是一种危险。通用电气公司决定，在克罗顿维尔培训中心实施一项“卓越管理者”培训项目，这不仅有助于受训者获得必要的管理和领导技能，也充分阐释了公司再造的文化和业务背景，帮助学员理解公司战略，化解他们的抵触情绪，消除他们对公司变革的流言飞语和错误认识，而这些正是阻碍部门总监积极、高效工作的关键所在。

及时发现在这个领导力转型阶段面临困难的部门总监，相对于发现顺利实现转型的部门总监，要容易得多。卓有成效的部门总监有什

么特征呢？他们的工作态度和行为方式如何反映这个领导力阶段的要求？

一位优秀的部门总监

戈登在一家大型通信公司管理一个技术团队，有七位一线经理向他汇报工作。在职业生涯早期，他非常渴望出人头地，但到了年近40的今天，他变得重视工作的稳健性和意义。值得注意的是，来自上司、下属经理和同事的360度评估报告，对戈登做出了非常积极的评价。这并不是因为戈登是一个缺乏主见的人，或者在他手下做事很安逸。实际上，戈登对工作要求很高，他为团队和每个人设定了很高的考核标准。但是大家认为，戈登的要求是公正的，而且他清楚和及时地阐释了他的要求。戈登也非常清楚自己的主要工作职责：培养优秀的经理人员。他总是在下属工作出色或出现错误时提供真诚的反馈意见，随着经验越来越丰富，他的反馈意见也更加明确和有建设性。尽管他的反馈可能一开始刺痛了某些人，但他不会把批评意见转变为人身攻击。戈登非常了解下属，总是针对下属的不同需求，因人而异地与他们互动交流。当他谈起自己的下属时，自豪之情溢于言表。他认为，自己的重要成就之一，就是许多下属经理得到了晋升，并在新的岗位上工作出色。事实上，公司其他部门的员工也想在戈登手下工作，因为戈登在培养未来的公司高管和领导人才方面，比其他任何人都做得好。戈登也非常善于授权，为下属提出工作目标，允许他们以

自己的方式去实现目标。他也精于人才选拔，并在这方面投入了大量的时间。

出于个人的原因（他不想搬家），戈登可能不会在公司获得新的晋升。但是，他完全履行了一位部门总监的职责，甘当新任经理事业发展的“起飞坪”。

常见问题：

问：我是一个小公司的职能部门主管，我们公司没有部门总监的职位。我应该如何做，才能确保学到部门总监职位上的管理技能呢？

答：尽管你是一个职能部门主管，你仍然必须做很多部门总监的工作。所以，你的工作应当关注帮助业务总监学会如何管理，并让他们对管理工作负责。同时，你要在整合自己所管理的工作单元方面多下工夫。不幸的是，因为你更多的是在参与日常的事务和产出，而很少做职能部门主管应该做的工作，故而你最大的问题在于你无法发展职能部门主管的管理技能。认真阅读职能部门主管的章节，检查一下你的日程表，以确保你为恰当处理职能部门主管的工作留出时间。很可能的情况是，你花在业务总监工作上的时间比花在职能部门主管工作上的时间要多。

问：在选拔一个部门总监的时候，要看哪些最关键的东西？

答：首先，寻找对管理工作有真正热情的人，这意味着此人必须有合适的工作理念。当你完成过一次工作理念的转变后，下一次就变得容易了。其次，看这个人有没有表现出系统思维能力。部门总监要把自己负责的业务单元联系起来，同时要把自己负责的业务单元和同僚们的业务单元联系起来，发现并理解工作流程、哪些工作必须联系起来以及怎样建立这些连接，这种能力对问题的解决和组织的建立都非常必要。部门总监必须观察整个公司，并理解公司应该如何运营。这种能力很难被教会，必须得到重视。

问：在做继任计划的时候，我们应该如何对待部门总监这个层级呢？

答：部门总监是第一个完全依靠管理技能而非从事专业技术工作的管理层级，因此这也是最适合跨职能调动的层级。事实上，管理技能的提升是领导者成功的关键，而这个层级上的跨职能调动可以加速领导者管理技能的提升。

问："管理经理人"这个职位设置不止一个层级，这有可能吗？我们是一个非常大的公司，在职能部门主管和一线经理之间，设置了两个层级。

答：是的，大公司有两个"管理经理人"的层级，这是很有可能的，这种情况出现在公司跨多个地域或者公司的员工人数非常多时。

这两个层级应当以同样的标准衡量，不同之处主要在于管理的对象。较低层级的“管理经理人员”管理的是一线经理，而较高层级的“管理经理人员”管理的是低层级的“管理经理人员”。两个层级的主要职责都是整合工作、分配资源和培训管理者，区别主要在于教练辅导和发展下属的要求。

一线观察：

• 本章对管理者角色做了清晰的区分，很受读者欢迎。一个知名的电子产品生产商把“管理经理人员”的角色用很大的字体写在工厂的墙上，让每个人都知道一线经理和部门总监的区别，帮助每个人知道遇到问题应该向谁诉求。而过去，计时工人经常跳过一线经理直接去找部门总监，部门总监经常向计时工人直接分配任务。

• 学会正确的提问是部门总监一个非常微妙的技巧。最常见的情况是，他们询问一线经理（询问这些问题的时候，实际上他把一线经理当成了“管理自我”的一线员工）一些产量或者质量方面的问题，如“你什么时候能完成这个项目？”或者“为什么产品质量会有问题？”当他们询问这些问题时，一线经理会负起责任，完成这些工作。他们会通过这些问题认定部门总监想加速进程或者保证质量。这些因为非凡的个人能力得到提升的一线经理通常的做法是，恢复到原来的角色，成为“管理自我”的一线员工。因此，部门总监应该问的是管理和领导方面的问题。例如，“你应该怎么做才能保证项目能够

按时完成？”或者“你手下的员工对质量标准理解多少，你如何保证产品可以达标？”这些问题会引发不同于上述的回应，能帮助一线经理聚焦于正确的工作。不能向一线经理恰当地提问，将抑制一线经理的发展。

• 要认识到“不明确地带”给这个层级管理者带来的难度。部门总监通常不参与公司战略和发展方向，也不应该亲自做技术性工作或指导一线员工的工作。所以，他们既没有领导这个公司，也没有触及产品。他们非此非彼，导致他们忽视了自己真正的角色——将高层战略传达给基层员工，将基层员工的执行能力反馈给战略制定者。如果他没有和上司进行足够的沟通以了解公司战略、发展方向、公司要务和问题，他就无法用这些指导下属的工作，只能凭借自己已经知道或者理解的东西和他们沟通。这样，他们通常就被称为“混凝土层”。

• 要理解，管理深度的缺乏通常是源于公司对部门总监层面的要求不够。公司不要求他们参与开发预算或者制定长期计划。取而代之的是，他们把部门总监视为一线经理的扩展。增加对部门总监的要求，给他们自己制作预算的权力。确保以适当的代价完成正确的工作，应该被视为这个层级的常规做法。参与长期计划对他们是一种拓展，为他们提供机会展现自己成为事业部副总经理的潜力。一定不要因为对部门总监要求不够，而人为制造一个事业部副总经理继任的鸿沟。

第4章　从管理经理人员到管理职能部门

从管理经理人员到管理职能部门，也就是从部门总监到事业部副总经理（职能部门主管），这是一个很大的晋升。在小公司里，事业部副总经理是班子成员，有资格享有股票期权、俱乐部成员资格、车辆、公司主管地位和其他形式的身份特征。被任命为事业部副总经理的人将成为企业高管团队的一员，并向事业部总经理负责。大多数情况下，他不久前的同级同事现在要向他负责。他以前所工作的职能部门同事即使现在比他低两三个层级，也要向他负责。作为分管事业部副总经理，他将以不同于以前的方式进行经营管理。虽然他的业绩在一定程度上取决于他如何使用所获取的信息，但他也清楚，他并没有获得想要的所有信息，也不确定已有的信息是否全部准确。所以，如果他想要继续在该层级上取得成功，就必须能够熟练地收集和理解信息。

所有这些都需要成熟的领导技能，而这样的技能要靠他自己获取。成熟的领导者具备移情能力，能够把握时机、准确判断，并且掌握信息来源；他们已学会设法通过正式和非正式的方法来收集公司内外的信息。他们学会了如何在不抑制创新和冒险精神的同时与他们的下属交谈（并纠正他们）。他们已经意识到长期和短期规划的重要性。换言之，不管作为管理者还是领导者，他们都已变得成熟。有些领导者永远都无法成熟起来，这给他们的部门和业务带来很大损害。

领导力成熟度是描述这个阶段要求的一个总体概念，要培养它就要先理解它，让我们先了解它的两个基本要素。

成为一名成熟的事业部副总经理

要明白“成熟”的意思，让我们先后从职能和业务的角度看待这个词。从职能角度看，成熟是指从多个角度对职责进行思考的能力。处于职能管理层级以下的人通常给人的感觉是他们的职责彼此割裂。作为事业部副总经理，他们必须转变想法，坚信自己的职责是为了支持总体的业务目标。这样的信条导致如何权衡工作中的困难变得必要。这也意味着职能部门的领导者要创造出新的职能结构来更好地支持公司的需求，他们需要将结构从集中式改为分散式，同时忍受转变带来的困难。

领导力成熟度还涉及学习如何与多层级的群体交流。由于额外层级增加，同时也由于人员横向（在不同的办公室、地区和国家）和纵向分散，使有效的交流变得更为困难。在职能部门之前的管理职位上，他们习惯于经常与直接下属见面，开展一对一的面谈。但现在这种模式并非一直都可行。交流的双方有时候相隔很远；有时候他们挤不出时间进行这样的交流，因此，成熟的领导者应当学会委派任务和信任下属，而不必总是亲自参与频繁的长篇对话。这样的领导方式也适用于领导者在纵向和横向层面展开管理。

在职能部门要一起为了公司利益合作时，领导力不成熟就会显现出来。通常，在找出谁该为问题负责或者在事情进展良好、要决定谁应得到奖赏时，经理们就会被卷入其中。虽然公司对任务责任的划分可能是超越职能边界的，但他们不会照此进行绩效评价和奖惩。因此，不成熟的事业部副总经理就会在项目成功之后为团队的奖赏争执不休，因为他们做了大量的工作，或者他们会指责其他事业部副总经理的过失。他没能与其他职能部门进行有效协调并克服困难，他缺乏成熟的领导方式，只是一味地怨天尤人。

成熟度的另一方面还涉及要像商人而不是官员那样思考。对于在部门层级工作了十年以上而且没有任何其他经历的人来说，这是一个重要的思维飞跃。事业部副总经理并没有接受这样的教诲：要能够考虑一项决策如何影响一个人所处的“群体”以及范围更大的社会。因此，发展关注整个企业的视角而不仅是部门的视角才能形成成熟的观念。

全局视角源于实践经验。理想的状态下，公司在专职工作组、委员会和项目团队中都要有年轻、高效率的人才，公司应当给他们委派任务，这些任务能迫使他们有效规划和执行那些超越职能范畴的创意。通过开发一个跨职能部门的关系网络，以及积极锻炼战略思维，他们更可能快速成长为领导者。

领导力不成熟很难进行鉴定。如果一位事业部副总经理在他自己的职位上非常出众，有很好的业绩记录，他的缺陷就会显得相对不重要或可能被忽略。在这个层级上，你要清楚哪些行为和态度暗示着领导力尚不成熟，而我们正好有这样一个经典案例与你分享。

新任事业部副总经理的常见缺点

威尔的发展一帆风顺，在其职业生涯的大部分时间里，他都在管理生产部门，并对最新的生产流程和设备表现出极大的兴趣和学习能力。当威尔被提升到新的职位上，并且负责公司最热门的新产品的生产时，他提出的创新的产品改进和成本缩减方案引起了管理层的关注。成为部门总监之后，威尔很满意他的领导职位，他在军队时也曾担任过领导职务。

大多数情况下，威尔做得很漂亮。他授权下属测试新发明的生产技术，并教他们如何培养自己的下属。尽管满足于工作的进展状况，威尔却抱怨没有足够的资金来加快生产产能的增长。在威尔任职的两年里，他的业务规模扩大了一倍，他和团队成员也因他们所做出的贡献而得到了奖励，其中最好的奖励就是威尔被任命为制造部门负责人。

威尔管辖九位部门经理，他们负责生产计划、质量控制、采购、制造和其他领域。此外，信息技术主管、人力资源主管和其他支持性

人员不定期向威尔汇报。威尔提升得太快了，上述经理大部分都比威尔年长。

作为主管领导，威尔努力获取采购和其他两个生产操作领域的知识，他之前很少接触这些领域。他反复了解这些领域，并审查他们的目标、计划和预算。经过威尔自己所认为的客观分析之后，他认为采购环节运转不佳，其他两个生产操作领域人员过多。他断定，如果将用于这些领域的资金转移到他之前的新产品生产领域，将能很好地满足生产制造部门的需求。

在威尔缩减预算后，负责这些工作的直接下属被激怒了。当威尔声称自己观察到他们缺乏效率时，采购部门负责人当即辞职。威尔的上司知道后，比那些直接下属更生气。威尔的肤浅分析并没有揭示出那两个生产操作部门在维系客户关系方面所发挥的决定性作用，也没能反映出采购部门已经筹划已久，准备寻找那些质量下滑的供应商的替代人选，采购部门负责人很善于寻找优质产品供应商并与他们建立合作关系。威尔凭借他那有限的知识和专业技能就贸然下结论，还把他的发现当做借口来为他先前钟爱的项目提供资金。简单来说，威尔没有培养出作为一名成熟的领导者应该具备的领导力。

当某人专注自己喜欢的事物，这预示着他将在这个阶段面临难题。通常，新任事业部副总经理都会被安排管理多个领域，他们对这些领域并不熟悉或根本没有相关经验。没有好的参照，他们就会高估

自己以前熟悉的职责领域的价值，低估他们不熟悉的领域的价值。威尔应当从关注部分新项目为主的操作导向过渡到关注该部门所有项目的战略导向。遗憾的是，没有人告诉威尔该这么做或者让他往这个方向发展。

战略思维：胸怀全局

最优秀的事业部副总经理是那些具有战略思维，并在具体管理时胸怀全局的人。要同时具备这两个条件，需要一定程度的领导力成熟度，这不是大部分职能部门主管天生就具备的。在某个职能领域工作就是要战略性地思考，并且负责该职能范围内的一两个领域。大部分职能部门主管在一两个领域内表现出色，从而变得成熟起来。例如，市场营销部门的负责人可能会擅长以下某个领域：广告、沟通、品牌管理、产品管理、直销等。当他擅长其中某个领域时，其他领域内他的能力就往往是有限的。很少有人能理解职能范围内所有领域的最新知识，很少有人能平衡现有的职能要求和未来业务目标间的关系，很少有人能明白所有其他领域的职责和对公司的贡献度，以及这些领域与他自己的职能之间的相互影响机制。

要保证领导梯队在这个层级足够开放并具有较高的灵活度，职能部门主管必须学会重视、培养必要的工作能力，在职能战略与整个职能部门管理上下工夫。如果缺乏足够的人才，他们还应随时准备好能

够从外部招募人才以满足部门工作的即时需要。让我们先审查战略方面的要求。

职能战略

在晋升到这个领导层级之前，领导者已经在自己的职能范围内为职能战略实施制定出支持性的经营计划。现在他们必须提升为制定职能战略。以下是该层级战略的五项要求。

长期思维（3~5年）事业部总经理必须制定出长期战略，而副总经理要制定出与长期战略相吻合的计划。对于那些习惯于以年为单位思考工作的经理来说，将职能战略的时间框架与事业部战略的时间框架相匹配是项陌生的任务。成熟度的概念在这里再次凸显其有用性。

觉察最新发展动态　这对职能部门主管是一个挑战。职能部门主管要积极掌握技术方面、经营方面和专业方面的最新进展，这一点非常必要，会直接影响到他们部门对企业竞争优势的贡献能力。在目前的环境下，达不到最先进的水平将会落伍于时代。在网络社会，新技术信息很容易就能被他人获取，同时人们可以通过互联网寻找争取新机会。职能部门主管需要利用网络和其他工具了解那些能让他们的部门保持或达到优势地位的新进展。戴尔、丰田等公司就是通过瞄准最新发展水平的职能战略来取得竞争优势的。客户根据他们的规格需求来定制电脑或汽车，并且很快就能收到货物。需求流动技术已为这些

公司带来竞争优势，同时，掌握新流程和新技术的职能部门主管也能帮助他们的公司获取相似的优势。

全面了解商业模式的细节、长期的战略方向和目标　这看起来似乎显而易见，而且易于实现，事实却并非如此。新的职能部门主管通常只是片面地了解甚至误解这项工作，有时是因为他们在各自的业务领域工作太久而缺少与外界沟通。成熟的领导者能够意识到他们必须把握整体而不是那个让他们觉得惬意的细节。如果职能部门主管能回答以下问题，就证明他对商业模式和长期战略的理解很深入。

◆ 该业务要实现的目标是什么？

◆ 在市场中想要如何给自己定位？

◆ 战略在最近是否发生改变或是否将要发生改变？

◆ 我的部门是否能为公司的竞争优势做出贡献？

◆ 每个职能部门必须为该战略贡献什么？

◆ 我的部门做出的努力如何影响该战略？

◆ 我的部门如何影响其他部门所做出的贡献？

◆ 在该业务领域，如何实现赢利？

将职能部门的所有方面纳入战略思考　在此，职能部门主管要转变他们之前的时间管理方式。过去，他们可能只花很少时间来了解那些他们不负责的职能领域。但现在，了解其他职能领域是必需的，并且他们要花很多时间。不管一位职能部门主管的直接下属多有能力，他都要负责将所有的零星意见整合成切实可行的战略。如果没有足够的知识，他无法有效地做到这一点。

在支持业务战略、赢利和竞争优势（而不仅仅是支持职能领域的成功）的职能领域进行权衡的能力　这要求职能部门主管识别不同职能部门之间的联系。有时这些复杂的联系必须通过持续的对话才能发现。因此，职能部门主管需要花时间与他们的直接下属交谈，了解他们的每个团队如何与其他团队很好地合作。职能部门主管还要了解战略和系统思维，这样才能将他们正在负责的事情与更大的业务问题和目标联系起来。

管理整个职能部门

整个职能管理领域拥有众多职责，其中最重要的职责可能是如何进行有效沟通。在过去的职业生涯中，经理一般已经具有自己的沟通技能，但现在是要从交谈转变为倾听。这个层级的领导是信息密集型的，如果一位经理没有充分利用所掌握的事实和想法就做出决策和政策发布，这将会造成领导梯队的严重阻滞。从外界的客户、供应商和行业分析家以及内部的同事那里征求意见和信息是必要的。在公司内

部，必须给予每位员工平等的倾听机会。在职能部门各个层级安排与员工的例行倾听会议是绝对必要的，这是建立“纳谏能力”和在危险与机会出现前觉察它们的唯一方法。举办这些倾听会议时，经理们应该积极倾听并且开放思想，这样才能回答以下问题：

◆ 员工们都在做什么工作？

◆ 他们是否得到合理的管理、发展、奖励和指导？

◆ 他们是否对业务战略、赢利模式、职能战略、商业挑战、竞争形势和短期重点工作有足够的了解，以便正确地开展工作？

◆ 他们面临什么问题？

◆ 阻碍是什么？

◆ 在改进他们自身、所在职能部门以及公司绩效方面，他们有哪些想法？

◆ 正在发生什么创新？

◆ 决策周期的速度是否足够快？

倾听（与“只讲不听”相反）是成熟领导者的特征之一，积极的倾听需要耐心、共鸣和平易近人。显然，职能部门主管也需要和他们的员工交流。在这个领导层级上，管理人员不可以沉默寡言、独断专

行，也不可以只与他们的直接下属交流。由于要了解更多层级的想法，职能部门主管必须要与各级管理人员和所有下属部门的职员交流。互联网、内部网、传真或其他手段的使用促进了一些对话的实现，但是仍无法替代面对面谈话和由此产生的情感成分。这就意味着职能部门主管需要在倾听方面投入更多的时间，减少在一般性事务上所花费的时间。

职能部门主管必须掌握多种倾听技能。例如，他们既要聆听说出来的内容，还要领会那些言语背后的话外音。他们要留心大家回避的话题，以及解决特定问题时犹豫不决的态度。他们还要能够反复将谈话内容与谈话对象的背景联系起来，这是指对话中的每个人都有其自己特殊的假设和经历，这些假设和经历塑造了他们的谈吐风格。在进行绩效评价时情况更是如此，一个人可能认为某项业绩很出色，而另一个人可能觉得很一般，这取决于他们的背景和经历。职能部门主管要学会在交谈时考虑这些不同的背景，以避免误解。

重视你所不知道的

由于职能部门主管要应对如此多新的陌生问题，这样的挑战是双重的。

◆ 他们如何学习应对新问题？

◆ 他们如何学会重视这样的问题？

对年轻、有上进心和有抱负的职能部门主管来说，重视新出现的陌生事物是一个特殊的挑战。由于不够成熟，他们常会陷入陷阱，想要知道所有的答案。觉得自己一定要“对得起”他们的晋升，他们上任的第一天就造成领导梯队的阻滞。他们绝不愿意问问题，或者说“我不知道”，以免被他人认为他们不应被提升到其所在的领导层级。在理想状况下，职能部门主管喜欢学习他们不懂的东西。在他们上任初期，他们的下属也乐于接受和解答这些问题或不确定的情况。客户和终端用户也同样很乐意为他们提供知识和想法。关键在于职能部门主管要积极与其他人对话，仔细倾听并思考他们所听取的信息。他们只有在完全理解自己的工作后才会真正去重视它，而学习的热情有助于他们适当地调整自己的理念。下面的故事就证明了这一点。

罗恩的故事

罗恩被任命为一家中型运输公司的销售主管。他来到新公司时声誉很高，被全权委托去重振一个经营不善的销售团队。尽管这是他第一次担任职能主管，罗恩的确是这个领域的专家，他曾帮助前任雇主的销售团队取得很好的成绩。罗恩很容易就在销售部门进行了一次彻底的大检查，他辞退了很大一部分员工，任命自己带来的下属，制定以前曾为他带来成功的制度。

幸运的是，罗恩曾接受过良好的培训。他经历了现任职位前的每个领导阶段，并认识到在经历这个新阶段时，他必须转变他的工作理

念、学习新的领导技能和时间管理能力。因此，他没有重复以前所做的事情（把精力和时间集中在提高销售业绩上）。相反，他努力与他的直接下属、年轻的销售人员、客户服务代表和执行人员开展面对面的交谈。虽然公司的首席执行官将罗恩招进来，但罗恩并没有把精力都放在与首席执行官搞好关系上；他努力去了解其他职能部门主管所关注的事情。收集到足够的信息后，罗恩制定了一个战略，将公司的复杂事务及其部门内的下属职能部门间的关系全部考虑在内。令大部分管理层人员惊讶的是，他选择关注客户服务的改善。因为大家都以为他会从公司外引进顶级销售员，或者重组销售团队，使其变得与他在前任公司所带领的高效团队相似。然而，罗恩认真倾听并战略性地、全面地思考他管辖的部门业务。销售增长缓慢主要是因为客户服务不到位，而不是销售力量薄弱。这一做法吸引了新客户，同时也维护了现有客户。

幸亏罗恩的洞见，公司的绩效大幅度提升，他也被提升到担负更大职责的新职位。

识别职能紊乱的信号

如同更低层级的领导一样，职能部门主管常常依赖相同的领导技能和时间管理能力，延续前一职位的工作理念。虽然这清晰地预示着他们没能很好地实现角色转型，但他们在某一下属职能部门的优秀绩效常常掩盖了这样的预警。他们看起来似乎做着了不起的工作，因为

他们不断想出好主意，在一个领域内不断做出好成果，但其实他们阻碍了整个领导梯队，因为他们没有理解到这个领导层级上真正重要的职责，没有实现角色转型的经理所履行的职能无法使业务朝着战略目标迈进。由于他们对某些工作内容的偏爱，他们在职能部门内引起了愤怒、不满和职员流动，他们最后也会因损害职能部门的长期绩效而失败。

要识别在这一阶段出现问题的经理，请看以下三个方面的症状。

（1）无法从项目运作导向转变到战略导向。

◆ 缺乏经营业务的整体思维。

◆ 缺乏长期考虑（更多关注短期）。

◆ 缺乏将职能活动与业务目标相联系的职能战略。

◆ 忽视公司的职能部门标准、需求、政策和规划。

（2）不能重视和应对不熟悉或兴趣不大的工作。

◆ 花很少时间抑或不花时间与不熟悉部门的人员交流或处理相关问题，把大量时间花在熟悉领域的人员和事情上。

◆ 在薪资、奖金和预算方面表现出对熟悉部门的偏爱。

◆ 其职能部门内的人员流失率高于正常比率（虽然这也可能归咎于必要的人员清理）。

（3）作为领导者的表现不成熟。

◆ 不是很愿意承担领导者的职责，更乐于扮演事必躬亲的管理者和执行者。

◆ 不相信他人，尤其不相信不熟悉的职能部门的下属。

◆ 不能授权，必须掌控所有事情。

◆ 倾听和表达方面的沟通能力很差，除了与亲信下属打交道外，不与他人接触。

◆ 授权过多，缺乏有效的控制系统（或者相反）。

虽然领导者不成熟在前两个方面也有表现，但第三组症状则更能显示某位经理在这个阶段遇到麻烦了。

培养成熟的、有战略思维的、全面的职能部门主管

成熟是从成功和错误中学习的结果，换言之，学习源自经验。理论上来说，人们应该可以从更大的范围来考虑业务，既能在成功，也能在失败的情况下深思熟虑。他们通过展现自己的不成熟行为，并通过咨询、培训和反馈等途径从自己的错误中吸取教训。虽然很多相对

年轻、高绩效的员工正在被提升到职能部门主管的职位，但他们的成熟度很可能并没有得到全面的发展。要帮助这些领导者成长，需要将他们安排到背景、技能和经验各不相同的职能部门或下属部门的特别小组、团队和管理委员会中，与多元化背景的同事一起高效工作，这将是宝贵的成长经历。职能部门主管不仅会学习到新工作领域的知识，还会与使用不同方法和技能的其他人建立关系，这样能使他们摆脱熟悉职能的限制，帮助他们看到更广阔的选择。

培养战略思维能力是一个更正式的过程。在该职位上工作3~6个月后，这些能力的培养需要通过大学培训课程、咨询项目或者内部培训课程来完成。然而，最好的培训方法应当包括亲身实践活动，开展这些活动时，领导者需要利用该职能部门的资料、面临的挑战和相关资源。任务完成后，他们应该获得评估和反馈。

旨在帮助领导者成为全面职能部门主管的培训可能涉及多项活动，但最好的一项活动就是与其他职能部门主管交流，他们能够分享各自对这一特定管理岗位职能的看法。他们觉得什么地方需要改进？如何有效协同？同级人员的观点可以为新的职能主管提供更多见解，这将远远超出他平常所拥有的认知范围。

公司可以通过一个培养进度表定期检查领导者的成长速度。如果要成功地实现这一新的领导力转型，职能部门主管就要在如何支配时间上做出重大调整。需要安排用于制定战略、与各个下属职能部门代

表交流的时间。职能部门主管要在日历上标记出这些活动的日期。此外，他们还要花时间找出跨行业的学习标杆、参与社交网络，例如，青年总裁协会（YPO group）等。对职能部门主管的工作日程定期检查，将了解他们是否在成长为合格的职能部门主管方面真的花了时间。

评定领导者成长的最好方法可能是观察其成熟度，我们已经发现很多可能的信号，但成熟度也可以用谦虚等特征来评价。一位成熟的领导者并不需要精通每个职能领域（事实上也不可能），但他愿意承认别人比他知道得多，愿意向他人学习。同样，成熟的领导者意识到如果他们要成功，就必须同他人合作。要做到这一点，他们应学会授权、沟通，并确保信息顺畅、快速地流动。

最后，成熟度的一个清晰信号就是摒弃以前的老套做法。当老的做法成为规则，职能部门和下属职能部门就只会各行其是而无法合作。尽管管理层试图摒弃这些固有做法，但陈旧的态度会依然存在。成熟的领导者要转变这种仅服务于本职能领域的意识，建立一套更综合、更全面的经营理念。

常见问题：

问：除了履行职能外，职能部门主管的主要目标是什么？

答：职能部门主管的主要任务是为一项业务或一个公司建立竞争优势。他们通过为客户提供服务来决定如何击败竞争对手。他们必须清楚竞争对手都在做什么，并找出实现业务差异化的方法。例如，“我们比竞争对手拥有更优秀的员工，因为与同行业的其他公司相比，我们的招聘、培养和培训都更为有效”；或是“我们在解决客户问题和服务客户的时候更具创新精神，因为我们进行了更有效的市场调查和客户沟通工作”。职能部门主管必须将自己看成是竞争前线的一员，正在与那些试图在市场中获胜的对手进行直接竞争。

问：为什么职能部门主管常常与他们的同僚（即其他职能部门主管）竞争而不是合作？

答：职能部门主管的两个常见误解可以用来解释这个问题。首先，这些领导者在争夺公司资源的时候常常假设这是一个“零和游戏”。他们相信其他经理所获得的每一元钱都是自己所损失的，因为整个企业的总资金额是固定的。其次，他们展开竞争而非合作是因为继任未决——他们认为自己是在与同僚竞争下一任事业部总经理的职位。

这些假设都是错误的。在第一个误解中，企业发展并不是零和游戏。企业总体上发展得越好，各部门就能获得越多的资源。因此，职能部门主管必须意识到如果他们不能帮助其他职能部门，这种缺乏合作的行为就会反过来先影响整个企业，然后影响他们的资源分配。从

乐观的立场看，他们应该明白如果他们帮助其他职能部门实现了企业目标，就会创造新的利润并且赢得他人的好感，这将使得公司资源更容易获取。同样，个人成功和进步只有在企业成功时才更有可能实现，以付出同僚代价而获得的个人成功不会给企业或者个人带来任何好处。

问：培养高效职能部门主管的最好方法是什么？在他们到达这个层级之前或之后，是否应该接受跨部门的管理任务？

答：某些下属职能部门的任务对职能部门主管的发展很有帮助。例如，生产、制造、工程、质量控制、采购和生产计划方面的任务，或者至少三个领域内的任务有助于人们为制造职能部门经理的职位做准备。其他职能部门还有多级下属部门，它们的任务都需要掌握。从单一的下属职能部门获得晋升并不能获得想要的成就、经验和知识。而且，应当在到达职能部门主管职位前提供跨职能的任务。对企业的不同见解以及其他职能部门工作的一手知识对于准备成为职业部门主管的人来说，是很有用的准备。

一线观察：

• 成为职能部门主管的过程比我们之前所描述的更为棘手。新的职能主管必须理解他们不再是职能部门的一员，而已成为该职能部门的领导者。履行职能工作，例如解决最难的技术或专业问题，已不再

是他们的职责——不管这些任务有多么重要。这样的工作应该是让部门总监或更低层级的人员来完成。在职能问题方面的应对和处理将会使职能部门主管陷入日常或近期工作，尽管他们更应关注未来的发展。当他们解决了最艰难的技术或专业问题，其他人员就不会学习如何解决这些问题了。

• 让我们先明确在特定环境下如何界定职能部门主管的问题。有些公司只有一个业务单元，它们的首席执行官既是事业部总经理也是首席执行官。因此职能部门主管同时领导公司的职能工作和事业部的职能工作。公司的职能工作使企业得以维持经营，也使企业在业界有一定地位。

• 企业的职能工作集中在服务客户或者确保客户服务质量方面。在这种单一的业务配置中，公司的职能工作常会受到不良影响，而长期增长也遭受损失。职能部门主管必须有效组织以完成公司的职能工作和事业部的职能工作。

• 另一类例子来自这样的公司：产品经理向事业部总经理负责并且承担盈亏责任。产品经理认为自己承担的是事业部总经理的职责。然而这种盈亏责任的承担方式通常是错误的。他们其实不需要承担成本和收益的责任，甚至不需要承担其中任何一项责任。大部分成本发生在制造环节，而这个环节并不对产品经理负责；收益是销售部门产生的，也不对产品经理负责。因此这些产品经理虽然影响着产品的生

产和销售，但并非直接管理上述过程。这些职位应当被界定为职能部门主管而不是事业部总经理，战略和竞争定位是职能部门主管职位的关键要求，但是与事业部总经理的要求还有差距。

• 无法在职责范围内维持业务或企业的利益是一种常见的严重问题。如果职能部门主管在孤立的状况下工作，不与事业部总经理或其他职能部门的同级别人员合作，该职能的价值就会大打折扣。正在开展的工作可能很符合职能标准，例如，科学而精确的调查或高质量的招聘项目，但不能支持整个业务策略。很多情况下，职能部门主管是对专业领域而非企业展现忠诚或做出奉献，或者职能部门主管也可能不同意这项业务策略。不管原因是什么，要保证职能部门主管了解并接受业务策略，该职能部门的所有成员也要如此。

• 急于任命职能部门主管层级的人员对个人和公司来说都是不利的。不要屈服于诱惑而急于将聪明、有抱负的人安排到这些关键职位。我们发现这些职位太重要了，不能交给没有做好准备的人，不管他们有多聪明。本章强调情感成熟是一项主要的要求；大多数人要花上好几年时间来培养这种情感。如果年轻人看似很快便掌握了下属的职能，就在提拔他们成为职能部门主管前先让他们成为部门总监，并承担跨职能的任务。作为一名职能部门主管，更宽广的业务视角和对新职能的学习将会为竞争优势的追求奠定良好的基础。跨职能的任务转换有助于他们变得成熟。

第5章　从管理职能部门到事业部总经理

许多公司高管把担任事业部总经理的经历看成是他们职业生涯中最愉快的时光。作为事业部总经理，他们全面负责产品或服务的研发、生产、营销等工作，同时，对成本与收入承担责任，有很强的掌控权。第一次担任事业部总经理意味着一个巨大的挑战——可能是所有六个领导力发展阶段中最大的挑战。这不是简单掌握新的领导技能和时间管理能力的问题，事业部总经理将不得不改变他们的思维模式。

任何从事业部副总经理晋升为事业部总经理的领导者，都注定要经受“领导力变革”。事业部总经理处在一个众目睽睽的位置，所有的职能部门主管、公司高管、金融界以及其他利益相关方都密切注意着他的一举一动。许多事业部总经理都有“孤身应战”的感觉——比起担任副总经理，他们从上司那里得到的指导少之又少。此外，工作越来越复杂，制定业务战略和整合各部门工作需要把各方面的分散信息综合运用。当然，还存在一个巨大的工作理念转变：从重视主管职能部门的作用到全面重视所有部门的作用。

当前，随着电子商务的普及，企业竞争的方式正在发生根本性的变化，这对事业部总经理工作的影响比对其他层级领导工作的影响大得多。

接下来我们深入分析事业部总经理面临的几个富有挑战性的转变：领导技能、时间管理能力和工作理念，以及为什么事业部总经理岗位把那么多非常成功的事业部副总经理搞得焦头烂额。我们先来看看一位非常聪明、富有才华的事业部副总经理第一次担任全面负责工作的领导者时是如何应对的。

并非只有超人才能做出超凡业绩

卡特琳娜是一家大型金融服务公司优秀的事业部副总经理，作为业务主管，她成功地扭转了公司的信用卡业务。她对金融业务的敏锐，以及对信用卡业务运营细节的把握使她创造出引人注目的业绩。当卡特琳娜受命领导一家刚刚兼并的南美银行时，没有人感到意外。卡特琳娜曾在多个国家工作过，对国际性工作非常适应。这家银行处于亏损状态，原因包括支行太多，缺少明确、系统的战略和监管不力等。她为有机会全面领导一家银行重振业务激动不已。

卡特琳娜有信心重振这家银行。她大权在握，对于实现公司高层的期望毫不怀疑，但卡特琳娜错了。虽然她在成本控制方面做得比任何人都好，但她的重振战略基本上是操作层面的。她希望完全依赖自己的专业优势使银行每项工作都正常运转。她通过实施更有效的流程极大地增加了信用卡业务的赢利，并试图在更大范围内如法炮制。一些新流程是有效的，但这远远不够。该银行产品组合十分广泛，有些产品已经过时，她应该放弃这些产品而不是更有效率地运营这些产

品。她考虑的是“把事情做得更好”，而不是“我们应该做这件事情吗”。

卡特琳娜意识到仅仅改善流程是不够的，她废寝忘食地深入银行每一个部门工作。在担任事业部副总经理时，为了达成既定目标，她经常开夜车通宵工作，并取得了成功。现在，这种“超人”般的努力却失败了。面对问题的复杂性，她一筹莫展。卡特琳娜反复考虑是否该关闭不赢利的支行，但支持者与反对者力量相当，她难以采取行动。卡特琳娜过细的管理方法触及银行的潜规则，人们不喜欢被一个外行告知每天应该做什么。很快，人们不再主动参与，只是让干什么就干什么。

卡特琳娜想向上司求助，但她不愿意这样做。她知道大家都在注视着她，期望她做出非凡的业绩，在这种情况下，她最不愿意做的事情就是向上司表示自己的无能。而且，上司“远在天边”，对这家银行也缺乏感情。以前，卡特琳娜与各位上司关系密切。现在，上司在交代任务时已一再说明，她要依靠自己，“希望你自己解决自己遇到的问题”。事实上，她已竭尽全力。卡特琳娜最终离开了这家银行，也离开了那家金融服务公司。她始终不明白，为什么一个看起来绝佳的机会却变成了“滑铁卢”式的惨败，卡特琳娜、她的同事以及那家金融服务公司都蒙受了重大损失。

转变思维方式

第一个要求是转变思维方式。这看似容易，其实很难。虽然所有的领导力转型都需要转变思维，但这一次是里程碑式的转变。从范围广度、权衡利弊到时间分配、内部决策、外部决策等方面都与以前有质的不同。事业部副总经理关注的是能够做什么？能否得到订单？能否设计和优化薪酬方案？能否按时交付产品？但是，事业部总经理必须关注完全不同的一系列问题：如何实现业务增长？如何提高赢利能力？如何增强竞争优势？

此前，作为事业部副总经理，他们都热衷于提高生产力水平。现在，他们必须按一套新的衡量标准来调整工作重心，必须在全球背景下，从赢利能力和可持续竞争优势的角度来思考问题。由于多年习惯于从战术层面思考短期的部门业务目标，要实现思维方式的转变并不容易。

部门策略思维与业务战略思维大相径庭。显然，后者要求具备更广泛的视野。事业部总经理必须考虑到无数的外部因素，包括客户、竞争者、人口数据、经济趋势和其他外部利益相关方，例如政府和社区。业务战略必须同时考虑本行业和全球相关事务。

思维转变的难度不容低估。不管对新任事业部总经理如何强调思维转变的必要性，他总是本能地回到原有的思维模式。在10~20年职业生涯中，他一直在重复使用的、注重短期目标的思维模式。就像卡特

琳娜一样，在压力下，即使她知道在新的领导职位上这样做是不对的，但她还是又回到过去的思维模式中。

管理好错综复杂的问题

表5-1说明了当今的事业部总经理有可能遇到的复杂问题。

表 5-1　大多数业务中的 100 个要素

广告	子公司	资产	权力	汽车
坏账	福利	账单	蓝图	债券
品牌	现金	支票	承诺	交流
社区活动	竞争者	计算机	顾客	承包商
版权	成本	信用	员工名单	企业文化
客户	数据	能源	伦理	经验
专长	工厂	设备	家具	目标
商誉	主意	个人贡献者	革新	保险
智力资本	内部网络	存货	岗位	工作
知识	实验室	领导人	分类账	负债
许可证	获得许可	后勤	标志	市场定位
测量标准	会员资格	使命	抵押	网络
票据	办公室	组织	所有者	合伙人
专利	退休金	计划	流程	产品
利润	项目	工程	潜在客户	原材料
房地产	应收票据	报告	声誉	研究
收入	奖金	风险	制度	服务
股票	股票期权	战略	供应商	供应
系统	技术	威胁	头衔	商标
培训	工会	远见	仓库	担保

没有人能够为承担这些重任提前做好准备，不但有许多方面不熟悉，而且它们数量之多，令人咂舌，虽然一些事业部副总经理曾被赋予跨部门的职责，为承担更广泛的责任做了准备，但这远远不够。因此，学习新知识（应该做什么，怎么做好）不但需要时间还需要提前准备。

如果学习仅仅是线性的，也许比较容易。部门经理也需要了解部门内部不熟悉的各项业务，因此，这类学习过程并不陌生。但是，这里所说的学习既是线性的，又是立体的。从概念上讲，挑战在于：在多元化的人员、部门和流程中建立联系。这种“连接”的责任绝非儿戏。事业部总经理既要为短期目标建立联系，又要为长期目标建立联系。例如，新招聘的员工不但要能胜任眼下的工作，而且在他们中间还要产生未来的事业部副总经理和事业部总经理。销售不仅要建立赢利客户群，而且还要培育出未来几年的忠诚顾客。

问题的复杂性远远超出事业部总经理个人能够处理的范畴。有些部门经理在依靠个人能力时，可以获得成功，但是，担任事业部总经理却不行。单打独斗就要遭受和卡特琳娜一样的失败。事业部总经理需要把部门经理整合成团队，而不是各行其是。任何公司都有大量的复杂问题，需要运用多种方法综合治理才能解决。一个人力资源问题或许也是战略规划和预算问题。事业部总经理要整合强有力的团队并

领导它，让每一位成员都高效工作。只有这样，他才能成功地解决遇到的复杂问题。

学会重视所有部门

事业部总经理来自于传统的事业部副总经理岗位，开始承担全面的责任。他们需要时间掌握关键的领导技能，学会如何从业务整体的角度看问题，表面上看这并不困难，仅仅是花一些时间，动动脑子，有点毅力就行了。实际上，真正的困难是学会正确评估每个部门的作用。从担任事业部总经理开始，部门偏见成为严重的问题，这可能导致多方面的结果：要么对某一部门过度宠信，要么不能充分认识另一个或多个部门的贡献。

虽然主要部门的作用也可能被低估，但对支持部门的忽视将是一个非常严重的问题。一位事业部总经理曾经这样说："在我的职业生涯中我都一直避免与人力资源部门的人打交道，但是现在我却不得不直接管理他们。"在通常情况下，这种态度可能源于过去一次不愉快的经历（比如，人力资源部门曾阻止他提拔一位心爱的下属），或者因为忽视其作用。令人吃惊的是，虽然事业部总经理对人力资源、财务、法律、审计、信用、保险和统计之类部门知之甚少，但他们仍然可以获得晋升。

如果事业部总经理认识不到这一点，就会常常忽视那些支持性部门的作用，这将影响他的领导力。优秀的支持性部门是公司承担业务

的早期预警系统。它们最先发现销售的突然变化、员工士气问题和法律纠纷。通常，支持性部门人员能够在问题爆发之前就控制它、解决它。此外，它们也是事业部总经理的耳目。因为支持部门为各个部门服务，它们最了解各部门的情况，帮助事业部总经理全面掌握各个方面的最新动态。其他下属可能接触不到这些最新情况，或者不愿意向上汇报。遗憾的是，许多事业部总经理都没能有效利用支持部门来促进公司业务的有效运营。

高度透明

每一个领导职务的工作都有一定的透明度。每位新任经理都有一位上司监督他，看他在新的岗位上表现如何。然而，对事业部总经理的监督，无论是上司还是员工，都更为严格。公司业绩在很大程度上取决于事业部总经理如何经营业务。

事业部总经理上任后，最重要的变化是什么，大家都拭目以待。几乎人人都有疑问：

- ◆ 他会获得成功吗？
- ◆ 他将改变战略吗？
- ◆ 他能争取到我们所需要的资源吗？
- ◆ 他将维持团队的现状吗？

- ◆ 既然已大权在握，他是否会有所改变？
- ◆ 他会偏袒他曾经工作过的部门吗？
- ◆ 他将过度集权还是过分放权？
- ◆ 他将受到公司的关注吗？

事业部总经理对上项目、做计划和人员管理拥有很大的权限。这让他的一言一行都会受到人们的关注。他们必须用这种权力来冒险和学习，事业部总经理也面临各种各样的问题，有时需要冒险和试错来获得答案。由于大家都在观察和评价事业部总经理，所以他的错误常常被夸大。

比较一下事业部总经理与事业部副总经理的透明度，这很有意义。事业部副总经理的透明度存在于部门内部。虽然下属也琢磨事业部副总经理的每一句话，观察他的每一个举动，但是，因为有共同的业务目标和共同语言，大家容易相互理解。当然，可能有的事业部副总经理和事业部总经理也受到关注。但总的来说，事业部总经理受到的关注更加强烈。

迎接电子商务的挑战

据估计，电子商务将成为美国经济增长最快的部分，2010年全球有几亿人在使用网络交易。传统业务和新兴业务同时在网络交易中欣

欣向荣。许多总经理都面临增加电子商务带来的挑战。

虽然各级领导者都受到电子商务的影响，但事业部总经理的工作受到的影响最大。他们的工作理念、领导技能和时间管理能力都必须进行相应的调整，许多以前对业务本质的理解都必须改变。以下是他们面临的一些共同挑战：

◆ 毛利下降是一个不争的事实。这要求公司成本下降（成本控制和加速资金的周转）的幅度要大于产品价格降低的幅度。

◆ 业务模式可能在一夜之间就变得过时，公司有可能从巨人变成矮子。

◆ 很快每家公司的业务都是全球化的了。

◆ 基础结构必须引导发展，如果它不能迅速、顺利地发展到一定程度，公司将失去顾客，前景难料。

◆ 成本快速攀升，令人难以想象；对技术和技术人才的投资是必要的，但这两者随时都可能被淘汰。

◆ 品牌变得比以往任何时候都重要，它有助于公司从无数的公司中脱颖而出。

◆ 权力的天平向顾客倾斜。

◆ 无论是对人力资源部门还是对各级领导者，人员计划必须放在绝对的优先位置。

◆ 智力资本可以创造业务的差异性和公司的竞争优势，内部网络、思想库、全球在线检查，诸如此类都可以吸引多种多样的人才来解决问题和利用机会。

领导力转型困难的信号

观察事业部总经理在领导力转型中是否存在困难，需要丰富的经验，因为这种迹象并不明显。举例来说，如果在业务经营上有困难，他不会到处抱怨，也没有哪位聪明的领导者会贬低电子商务的作用。当事业部总经理勉为其难时，这种征兆就会变得明显。他们比其他任何领导层都更有可能做持久的、难以完成的工作。

下面是一些常见的在该转变过程中遇到麻烦的征兆。

缺乏激励的沟通　似乎新职务带来的困难让领导者变得“词不达意”了。担任职能经理时，说起话来慷慨激昂，头头是道，现在却难以激发团队成员。他们出现了“语言障碍”，过去，他们与员工使用共同的职能部门语言，现在却要找到适合各个职能部门的语言。问题的根源在于他们没有学会从不同的角度来考虑业务，因而也没有学会用一种全新的、令人激动的方式来讲述它。在面对团队或一对一的谈话中，他们都没有找到合适的参照系把话讲得清清楚楚。

没有能力组建强大的团队　因为工作的复杂性、不熟悉和工作量很大等因素，事业部总经理建立起有效的团队至关重要。然而，有的事业部总经理会坚持做“独行侠”，这种心态的普遍现象是，直接下属太无能，他们经常表现出对某个部门的偏爱（他曾经工作过的部门），对其他部门的疏远。也有可能是由于事业部总经理不能理解和激励事业部副总经理，和他们一起努力工作，当他们在一起工作时互不信任。有时候，他们相互争吵不休。如果事业部管理团队喜好争辩、互不信任、效率低下，这就表明总经理工作失职。最后，有些总经理不知道如何从外部招聘到优秀的团队成员。

另一种情况是，他们是通过产品或技术来运营业务，而不是通过人员。事业部总经理不是依靠管理团队去处理业务问题，而是亲自处理产品和技术的具体问题，他们仍然处在个人贡献者的状态。这种行为不仅影响事业部副总经理发挥作用，也让事业部总经理自己难以集中精力从事战略性的工作。在这方面存在问题的事业部总经理，是不可能被提拔为未来公司的首席执行官的。然而，有些事业部总经理虽然也是通过管理产品和技术来经营业务，也能进入公司高层，但他们通常是通过猎头公司来实现的。

没有掌握业务赚钱的技巧　作为事业部总经理，他们的职责是通过业务来赚钱，并且提高投资收益。然而，很多事业部总经理不明白改善赢利状况的要求是什么，虽然他们在一定程度上理解赢利的要

求，但是他们不能把这种要求转化为正确的行动。例如，从生产运营或者财务部门提拔的新任事业部总经理，有时对客户的要求感到困惑，错误地认为这就是赢利的关键，而没有看到完整的价值链。他们仅仅关注某一个环节，因此低估了销售部门的作用。

不能认清赢利的来源，主要是缺乏对业务核心流程的理解。要理解，就需要下工夫，也就是要承认自己在这方面的无知，找到值得信赖的相关专家，主动询问更多的问题。从熟悉一个部门的领导者，转变为管理不熟悉的跨部门业务，是一个巨大的挑战。有些事业部总经理很容易滥竽充数，而不是全力以赴、虚心学习，弄清业务成功的关键流程。事业部总经理应该有足够的自信承认自己在某些方面的欠缺，并且乐意把工作交给具有这方面专长的人去做。

时间管理问题　如果事业部总经理一味走马观花地从一个部门到另外一个部门，根本没有时间与核心人员讨论问题，那么他肯定会遇到麻烦。事业部总经理经常遇到时间管理问题，他们难以在上级外部活动和拜访客户等工作中找到平衡点，原因在于他们还受到先前工作岗位带来的思维影响，总是希望做更多的事情。他们热衷于事必躬亲，而不是打造高效的团队，并把具体工作授权给他们。成功的关键在于，事业部总经理要做那些从整体业务的角度来看应该优先做的事情，既能创造短期的业绩，又能创造长期的业绩。

忽视“软环境”忽视了组织文化的领导者，没有意识到价值观反馈和组织信仰的重要性。结果，他们不愿意在企业文化建设方面投入时间、精力和资金，明确组织的工作理念。对事业部总经理而言，他们是企业文化的监护人。然而，他们却常常忽视或者把这项工作放在次要的地位。

自我提升的方法：自学、历练、反省

自我提升主要靠自己，上司的帮助是辅助。在事业部总经理的领导力转型过程中，需要面对许多新的挑战，其中最难的莫过于如何处理各方面的复杂问题。图5-1所示的三角形分析工具，对于理解复杂性非常有效。

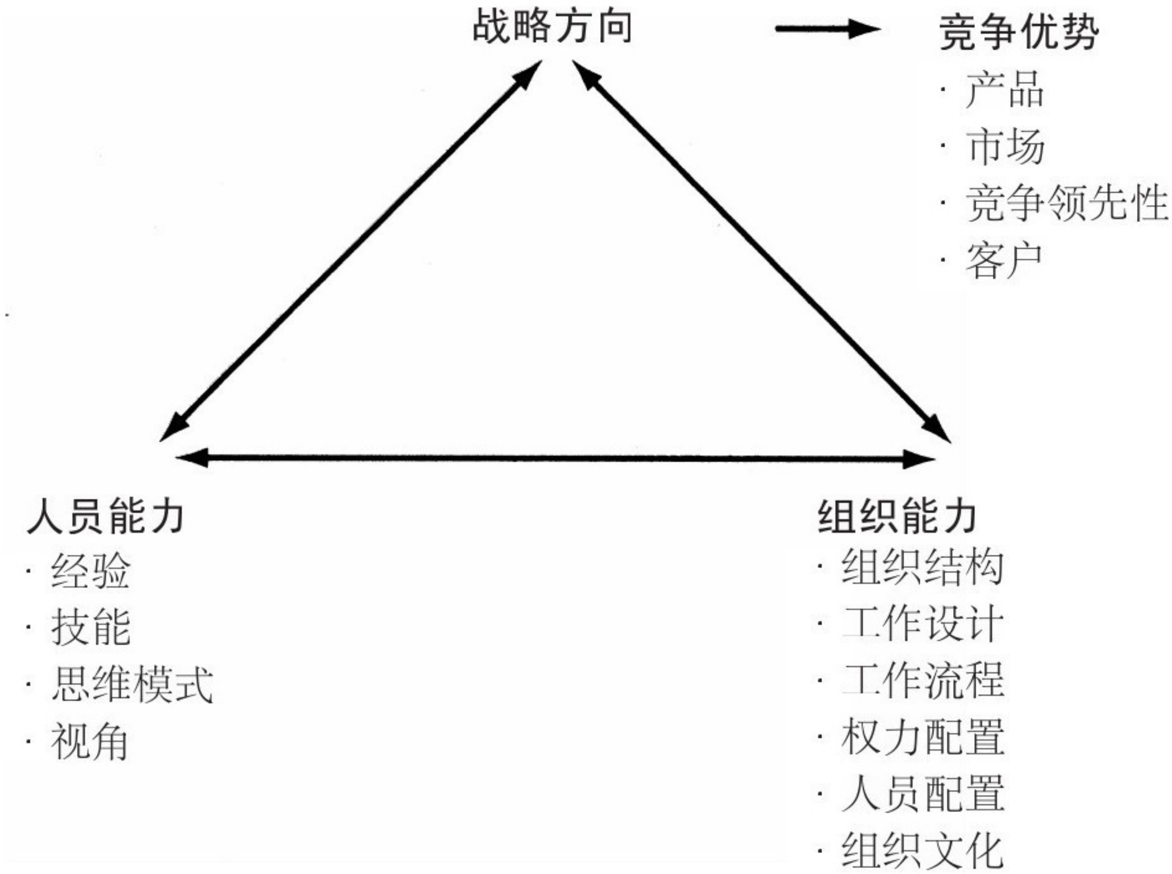


图　5-1　协同三角形模型

资料来源：Drotter Human Resource,Inc.

如图5-1所示，该三角形展示了事业部总经理的主要工作职责、所需要的知识以及各方面的相互关系。把这些知识转化成工作计划和行动，就能很好地解决工作中的复杂性。

例如，如果市场份额下降，或者业务没有获得应该的市场份额，事业部总经理通过这个三角形考察相关影响因素，提出合理的问题，问题的答案就可以成为事业部总经理决策的重要依据。这种方法有助于避免为了获得市场份额而采用降价之类的单一行动。

帮助事业部总经理学会评估和协调各个部门的工作，发挥团队的优势，需要各方面的配合。理想的情况是，所有的事业部副总经理都具备必要的经验和专业知识，能够完成总经理交付的任务，赢得总经理的充分信任。实际上，这种情况并不多见。因此，事业部总经理的上司应该考虑以下问题：

◆ 鼓励他们花时间与每一位部门经理沟通，学会提问、倾听和反馈。

◆ 帮助事业部总经理跟每一个部门设定目标，并把这些目标与公司的管理目标连接起来，让支持部门能够提早发现可能出现的问题。

◆ 建议事业部总经理培养这样一个习惯，每次商务出差都带一名部门经理随行，这可以帮助他更好地了解各个部门的作用和实际情况。

虽然改变事业部总经理的思维模式并非易事，但是如果他的上司在其上任之初就提出告诫，可能就会变得容易一些。上任之初或者遇到新困难时，人们更容易接受建议，因此，上司要为事业部总经理安排一系列的会谈来明确以下问题（见表5-2）。他们必须要实现领导力的转型，包括领导技能、时间管理能力和工作理念。

表 5-2　基于协同三角形模型的问题示例

战略方向	· 我们有适销对路的产品吗 · 我们在正确的市场中竞争吗 · 我们的竞争优势能够继续保持吗 · 我们的业务定位有差异性吗？可持续吗 · 我们选择的客户细分市场合适吗
组织能力	· 为了定义客户需求，我们有正确的流程吗？市场潜力如何 · 我们的产品研发部门是否获得了足够的授权 · 我们的成本是否太高，因此不得不提高产品价格 · 面对挑战，我们的各部门是否有效地组织起来了
人员能力	· 员工是否具有创新精神 · 面对客户的需求，我们是否擅长设计出他们需要的产品 · 我们是否有客户导向的思维模式 · 我们是否清楚要在哪些方面竞争？我们的目标是什么

资料来源：Drotter Human Resource，Inc.

在最初的探讨中，上司应该把重点放在如何平衡短期业绩和长期定位的关系上。这是一项艰难的思维模式转变，事业部总经理需要学会统筹兼顾，而不是顾此失彼。上司通过帮助事业部总经理界定问题、合理地分配时间和资源，可以提高他们平衡全局的思维能力。

事业部总经理的工作透明度更高。有些事业部总经理在以前的岗位上已经比较成熟，善于适应抛头露面的场合。面对各方面的关注，有些事业部总经理本能的反应就是防御和固执。为了帮助他们变得更加开放和具有灵活性，可以尝试以下方法：

◆ 在正式公布之前，找一位值得信赖的同事，事先沟通自己的想法、决策和方案是否可行，避免在公开场合被否决。

◆ 当对某些决策或答复没有把握时，坚决说“不知道”，然后承诺在某个时间前给予答复。

◆ 决策之前，充分听取正反双方的意见，有时也寻求外部专家的建议。

◆ 考虑《华尔街日报》的反应：问自己如果这个想法或者交易明天出现在《华尔街日报》的头版，你作何感想？

最后一个问题——电子商务的挑战，要不断要求自己和其他人开拓自己的眼界和学识，能够有效地把电子商务和现有业务结合起来。以下问题有助于了解他们的电子商务知识和相关能力：

◆ 我懂电子商务吗？我真的理解吗？我愿意像控制业务部门的传统思维模式挑战吗？

◆ 信息技术部门真正了解电子商务吗？如果他们把业务与电子商务割裂，这将损害现有业务而不是帮助现有业务与电子商务结合。

◆ 如果人才很重要，我们能否做到以人为本？我们是否吸引并留住了优秀的人才？

◆ 我们的行动是否迅速？

思维模式的成功转型

在许多公司里，领导梯队出现阻滞，原因在于事业部总经理不能应对新职务带来的复杂性。他们总是回到熟悉的领导模式中，而不是投入时间和精力调整自己的思维模式，应对新任务带来的挑战。

当加里被任命为一家大型金融机构的事业部总经理时，他没有退缩不前，而是知难而进。加里在商品交易部门工作了10年，完成了一系列难度不断增加的任务。他表现突出，所以当他的上司获得升迁时，他理所当然接替了上司的职务。他的晋升是众望所归的，因为加里的业务部门被认为是全球一流的，他为业务部门的成功做出了杰出的贡献。

加里的上司也曾经非常成功地领导了这个部门，加里上任后可以非常容易地维持前任制定的战略。部门收入已经达到5亿美元，运营利润达到23.8%。但是加里不打算维持现状，他运用三角形评估工具分析业务战略方向、组织能力和人员能力。他也乐意向下属和客户请教，不怕暴露自己的“无知”。

他发现行业需求已经饱和，传统产品的价值不断下降，欧元区即将变成现实，并将减少对其产品的需求。在欧洲，他的业务最强，但

是人员分布不合理，业务目标也很分散。在团队的密切合作下，加里得出结论：目前的业务模式不适合当前的现实和客户需求。

这个发现令人不安，但正是这个发现改变了他对主管业务的发展思路。这一点并不容易，其中原因很多。重要的一条是，老上司提拔了他，他却要实行新战略，改变前任已被证明的成功战略。加里努力适应新的复杂环境，充分信任团队成员，在他们的帮助下采取行动。结果，他们制定了业务转型计划，不再经营产品交易，转而提供专业咨询。这意味着，交易员人数将减少，提供交易咨询的专家人数将大幅增加。这也意味着获得新客户和服务现有客户的基本流程将要改变。

结果表明，加里的新战略获得了巨大成功，他和他的团队敏锐地抓住了增加公司赢利的新机会。咨询服务降低了业务风险，利用了许多新的市场机会。这些都需要勇气。虽然加里比大多数新任事业部总经理更加引人瞩目，但他并没有因此而畏首畏尾。相反，他充分准备、团队协作、克服困难、建立关系，实施业务发展所需的正确战略。

常见问题：

问：为了帮助事业部总经理顺利实现领导力转型，有哪些好方法？

答：走出习惯了15年左右的舒适区，是一个巨大的挑战。在部门层面形成的习惯、思维方式、日常交流和工作关系，短时间难以改变。第一步是调整时间表。新任事业部总经理的上司或者人力资源顾问需要投入大量时间帮助他调整自己的时间表，包括留出专门的时间进行战略性的思考和制定工作计划，拜会重要客户的高级管理人员（而不是一般的销售联系人），与直接下属尤其是曾经的同僚一对一地深入交流，评估跨业务的关键流程，倾听基层人员的意见。新任事业部总经理可能感到驾轻就熟，但是他们对这些问题理解的视角发生了改变，不再从部门的角度而是从整个事业部的角度来看问题。

第二项关键行动是建立自己对关键人员和员工群体的评价标准，同时清楚地阐释这些评价标准。原先基于部门的评价标准，需要尽最大程度地由基于事业部业绩的评价标准取代。

第三项关键行动是明确他们希望做出的贡献。当任期结束的时候，他们希望听到别人如何评价自己？这些答案包括快速成长、卓越领导力、市场领导者、优秀的教练……当他们明确努力的方向时，他们将全力以赴去获得有助达成目标的技能。

问：整合零碎的信息，做出重要的判断，是一项重要的领导能力。它的具体含义是什么？

答：这指的是找出业务中的各个相关因素，并理清它们的相互影响关系。许多事业部总经理曾经是成功的部门经理，他们在管理原有部门时能够把本部门和部分外部因素联系起来。现在，他们在做决策时，必须理解和连接与业务相关的所有因素。例如，如果公司给客户一个更大的折扣，这将对其他客户、公司的市场定位、赢利能力、供应链、供应商关系、研发预算、销售佣金产生什么影响？计划、决策和行动必须考虑对各方面的影响，这要求事业部总经理必须了解业务的各个方面，特别是那些他们从前回避的方面。

问：成为合格的事业部总经理最困难的是什么？

答：许多事业部总经理告诉我们，他们在人员评价方面困难重重。从前认为合格的人员，现在从事业部总经理的角度看，他们并不胜任。他们的工作不得不进行调整，甚至被解雇。总经理们感到，他们过去对下级的评价更多地依赖于忠诚和过去的业绩，但现在的评价则主要是依据下级现在的工作表现。在众目睽睽之下，总经理必须公正和一以贯之，无论他是否愿意。

一线观察：

• 从本书第1版发行以来，领导者对电子商务的看法变得越来越重要。相较十年前而言，电子商务今天对公司的发展至关重要。但是，领导者在利用电子商务改造原有业务的过程中，并不尽如人意。许多网站很难搜索，词条解释错误，图片使用不当，充斥着过时的信息。

事业部总经理必须更加关注电子商务，而不是授权给技术人员去完成。让公司网站看起来舒服，完善网站内的所有词条，培养电子商务合作伙伴，获取和答复网络问题，应该是事业部总经理的重要职责之一。

• 通常，事业部总经理陷于完成短期目标的工作。虽然思考战略和规划战略也是他的重要工作，但往往投入时间有限，或者托付给他人。完成每个月的业绩指标，看起来是事业部总经理唯一的专注点。从关注部门业绩到关注事业部的赢利能力，似乎实现了工作理念的转变，但实际上他们都仍然是关注短期业绩指标。事业部总经理不应该把战略规划工作完全授权给战略规划部门。他必须非常清楚自己的业务市场在哪里，未来的竞争需要什么。短期利益和长期利益应该统筹兼顾。

• 一个事业部总经理经常犯的严重错误是，没有认识到创建一个业务导向的团队是他的主要工作之一。我们注意到，许多事业部总经理很支持培训，但是我们很少看到他们与直接下属一对一地进行教练辅导。他们把直接下属看成是业务专家，而不是竞争优势的来源。因为他们并不真正懂得各部门的业务，他们竭力回避对部门经理进行教练辅导。帮助每一位事业部副总经理理解事业部战略及其与部门工作的关系，对于事业部总经理至关重要，是业务持续成功的基础。此外，每一位事业部副总经理都应该有全局思维，而不是只考虑某个部

门。事业部总经理能够也必须教练辅导直接下属，确保他们理解和接受事业部战略，并把各部门工作与事业部战略紧密相连。放任事业部副总经理各自为政或者不能达标，是一个严重的错误。

• 协调一致至关重要，“协同三角形模型”有助于实现这个目标。这个模型为同时跟踪业务发展的各个相关因素提供了一个完整的框架，用过该模型的事业部总经理都说很有效。我们还注意到，当事业部总经理运用这个模型之后，人力资源部门与他们的工作配合更加有效。所有部门都应该运用这个工具来推进各自的工作，并且相互协同。事业部总经理应该要求下属采用这个工具或者类似的工具。这个模型也可以个性化地描述具体的技能、思维模式、业务流程、客户，等等。事业部总经理必须精心协调各部门关系，群策群力，把各部门与事业部业务有机地联系起来。

第6章　从事业部总经理到集团高管

这个转型阶段似乎有点让人失望。正如我们前面强调过的，事业部总经理之所以喜欢他们的工作，是因为在做自己喜欢的事情，既有无穷的乐趣，又有丰厚的报酬。但作为集团高管，他们不再直接经营一项业务。有时他们还缺少下属人员，不得不从手下的业务部门或公司其他部门借调人员。集团高管的岗位要求是模糊的、间接的。集团高管的工作包括：充分调动公司资源重整衰落的业务，以恰当的方式培养事业部总经理，设计一项合理的业务组合来协同各个业务单元并且开发新业务。集团高管要把自己当做这个业务单元的老板，评估事业部总经理的工作、团队、组织文化，满足公司的目标和业务要求。换句话说，集团高管从充满乐趣的事业部总经理岗位，转换到枯燥无味的领导岗位。一些集团高管告诉我们，他们在这个职务上举步维艰，唯一的动力是，他们把这看做是通向首席执行官职务的垫脚石。有些集团高管甚至认为，这根本不算是什么工作。

毋庸置疑，在一些大公司里，集团高管被简单地当成了联系人。换句话说，集团高管的职责就是协助首席执行官，减少直接向首席执行官汇报的人数。这似乎有一定的道理，但多少降低了集团高管的作用。理解集团高管作用的公司，通常都有一个清晰的集团战略，它常常是全球化战略，包括以下问题：未开发的新市场、未被重视的细分市场、可能的需求增长等。许多聪明的公司要求集团高管负责在全公

司推动关键的创新，考察他们与政府部门、华尔街、行业和关键客户等建立外部关系的能力。当集团高管的职责拓宽后，他们的角色就不仅仅是对事业部总经理的监督了，还包括担任一些首席执行官的工作，以考察他们是否具备未来担任首席执行官的能力。如果他们能够完全胜任，这将提升他们领导多个业务单元和多元化业务部门的能力。

集团高管的这些历练，对未来担任首席执行官至关重要。对任何公司来讲，集团高管层的角色是枢纽型的，如果集团高管没有为领导力转型做好准备，或者得不到足够的支持，公司的领导梯队就会受到阻滞。结果，集团高管在做事业部总经理的工作，事业部总经理在做部门总监的工作，依此类推……事实上，他们将引发一连串的连锁效应，各级领导都将“越俎代庖”。

集团高管的领导力转型与初任经理有相似之处。两者都要求放弃自己喜欢做的工作，而且这些工作他们做得非常成功。他们必须放弃亲力亲为、在短期内产生成就感的工作。在某些情况下，集团高管必须放弃自己亲手创建的业务，或者因为市场形势的变化和公司业务组合战略的调整，不得不减少对自己工作过的业务部门的投入，甚至关闭这个部门。

在讨论集团高管的领导力要求之前，让我们首先分析一下他们必要的工作理念。

间接成功

重视他人的成功和业务的成功是绝对必要的。集团高管工作的有效性，在很大程度上依赖于他们帮助下属及其业务取得成功。对于那些雄心勃勃、业绩导向的集团高管来说，这是一种全新的工作理念。在以前的工作中，他们已经学会了授权和指导下属，但作为集团高管，他们必须考虑一组业务部门，以及它们与整个公司之间的关系。正如一位满腹牢骚的集团高管说："我觉得自己无事可做，远离了具体的业务工作，那正是我最喜欢也最擅长的事情。现在，这种工作的乐趣已经一去不复返了。"

因此，成功的标准和以前不一样了。判断事业部总经理的战略管理能力和授权能力，以及推动项目的进度，是一种新的领导能力。下面三个问题有助于判断集团高管的工作理念是否实现了有效的转变。

问题一，集团高管能否做出正确的决策，区分不同业务可能产生的不同结果？

工作目标不再是亲自发展业务，而是创造合理的投资组合。合理配置资源是首席执行官的一项关键能力，集团高管要学会重视这项能力的培养。这意味着需要权衡利弊：是投资发展一项业务，还是在现有成熟业务中获取最大利润以发展其他业务？这也意味着为了实现增长，并做出合理的投资决策，需要从不同的国家和客户群进行分析考

虑。判断华尔街如何评估公司的发展也至关重要。如你所知，与投资单项业务相比，这项工作更加复杂、模糊。这不仅是一项战略判断能力，也是具体的战略规划。

问题二，集团高管能否在与直接下属共事中把他们培养成真正的事业部总经理？

这个角色对很多集团高管而言，勉为其难，因为他的工作主要是支持和培养事业部总经理开展工作，而不用自己亲自动手。这一点，我们在后边将会详细讨论。集团高管可能犯的最大错误是越俎代庖，过多承担了事业部总经理的职责，凡事亲力亲为，而不是放手让事业部总经理自己做出决策。这个问题与集团高管的工作理念有关。先前的工作让他们重视与直接下属的密切联系与互动，现在他们需要退居幕后，扮演苏格拉底式的教练型领导。

问题三，集团高管能否让公司总体战略优先于部门战略？

许多集团高管把注意力集中在少数的业务部门。过去，他们看重的是具体的业务部门的业绩，但是这种视角将成为公司总体战略的障碍。集团高管需要多角度思维，充分考虑各方面的需求和问题，形成一个总体方案。这种战略性的思考与其他各层级的领导者不同。

下面我们探讨他们的工作理念如何影响他们的领导技能和时间管理能力。

管理和培养事业部总经理

集团高管领导事业部总经理，批准他们的业务规划，但他们并不亲自管理具体业务。这并非说说而已，集团高管强烈地希望改变业务战略、质疑价格策略、加强生产部门等，做那些他们担任事业部总经理时乐此不疲的事情。他们最重要的是向事业部总经理提问并评估其工作的有效性，而不是亲自去从事具体的管理工作。与事业部副总经理的领导力转型类似，集团高管必须表现出克制。即使在最大、最复杂的组织中，也通常只有两三百名事业部总经理，他们是公司最优秀、最聪明的领导人才，是公司未来高管的主要来源。公司如果不能够有效地培养他们，就不得不从外部招聘人员担任公司的高层。虽然培养领导人才对各级领导者都很重要，但在集团高管层面，这项工作对公司未来显得尤其重要。

为了帮助事业部总经理的发展，集团高管需要学会评估他们的战略规划，而不是亲自去制定战略规划。他们必须控制把一个有效的战略交给下属执行的冲动，代之以询问和教练指导，让下属自主设计部门的战略规划。最好的集团高管能够敏锐地识别下属的战略规划，通过询问和观察，可以确定下属是否胜任其领导岗位，他们的思维是否仅限于事业部副总经理层面。战略评价能力就是在长期的反复实践中练就的，这也是成功的关键因素。

集团高管必须学会超越财务结果来评价事业部总经理。可以想见，除了财务指标，找出别的衡量标准是一件困难的事情。但是正如我们在前面讨论过的一样，事业部总经理之所以取得成功，在很大程度上是因为他们学会了整合各部门的需求和问题。当集团高管要求事业部总经理从更广泛、多角度的视角考虑问题时，事业部总经理会如何反应？他是否能把包括顾客和供应商在内的各方面因素统筹兼顾？当他为了实现一个雄心勃勃的目标而必须协同多个部门工作时，他是否感到手足无措？当他们在这些问题中遇到麻烦时，要注意他们的表现，辨识他们的才能，这些辨识能力是集团高管必须重点掌握的。要让下属明白，各方面工作都很重要，他们不仅仅对财务指标负责。

在时间管理方面，集团高管必须投入大量时间与事业部班子成员交流。精于从班子成员中选拔未来的事业部总经理，是一项非常重要的能力。这并不需要天赋，只需要用必要的时间观察下属的业绩能力和动机就可以。通过赋予下属管理和协调跨部门的工作，观察他们的表现，并与其深入沟通。如果集团高管愿意把时间花在上述工作中，他们就会对事业部总经理的才能做出准确的判断，这将形成集团高管可以信任的领导团队，而不必越俎代庖地亲自运营业务。

把业务部门与整个公司联系起来

没有哪项业务是一个“孤岛”。尽管一些事业部总经理有诸侯的心态，但他们必须把自己的业务部门与公司整体战略和目标连接起

来，这在很大程度上取决于集团高管的监督和强化。业务部门在很多方面对公司整体产生影响，当一个业务部门因污染环境而触犯法律时，公众是不会区分业务部门和母公司的。一旦品牌受损，整个公司都会遭殃。

集团高管必须确保各个业务部门在追逐利润时遵守法律和公司政策，维护和提升公司的品牌形象。他们的任务不仅是通过做正确的事赚钱，而且还必须采用正确的方法赚钱。为了更好地监督各业务部门奉行公司的价值观和各项政策，集团高管需要依赖支持性部门作为他们的耳目。如果他们仅仅依靠个人力量完成这么繁重的工作，肯定会出差错。

另一项工作涉及资金调拨。集团高管对各业务部门的赢利负有责任，也掌握着资金在各业务之间的调拨，这要求他们有一个重大的思维转变。事业部总经理的视野相对狭隘，专注于特定的产品和市场，而集团高管不得不保持一个更加宽广和客观的视角。在决定资金调拨之前，他们需要对每一项业务成功的风险进行评估，他们必须判断哪些产品增长潜力巨大，学会进行准确的财务分析。不管怎么说，资金调拨决策是很难做出的，原因在于有些事业部总经理不愿接受公司的这种分配，并且对集团高管这方面的每一个决策都表示质疑。

第三项相关技能是区分业务优先次序，包括判断哪个业务部门的战略最佳，哪些业务战略最符合公司的总体战略，因此，哪项业务最

应该获得充分的资金支持，领导者第一次必须在对公司最有利的事情和支持自己的主管部门之间进行合理的平衡。集团高管的工作很微妙，因为对公司最有利的事情也许对某个业务部门并不一定有利，所以集团高管必须有知识、有分析能力、有个人信用，从而与直接下属和公司高层都保持良好的关系。凭借自己的公正无私和精明的商业头脑，获得各方面尊重的集团高管才有可能顺利完成这项高空表演。

管理新发现的领域

在担任集团高管之前，领导者主要关注的是有形的事情。作为集团高管，他们必须习惯于思考无形的事情，并做出相应的战略规划。大多数集团高管主管的业务都属于某个行业，拥有共同的市场和技术等。在任何行业，都存在各种各样的潜在机会，集团高管需要发现和分析这些机会。一旦发现某个机会，他们必须决定是否开发这个机会，形成一个新的业务或者兼并一项业务。有效预测谁将引领某个新的行业，哪些企业将进入这个行业，这个行业将发生哪些创新，这是一项高层次的战略思维能力。

今天，最重要的商机是电子商务。考虑到集团高管主管不同的业务，电子商务可以渗透到各项业务中，带来无限商机。为了评估各种可能性，集团高管必须回答下列问题：

◆ 每个事业部都应该建立自己的电子商务，还是其主管的多个事业部建立一个电子商务平台，抑或是整个集团建立一个电子商务平台？

◆ 对顾客而言，最佳的电子商务战略是什么？

◆ 什么样的战略能够增强集团总体的市场影响力？

◆ 电子商务带来的长期利益和短期利益分别是什么？如何平衡？

◆ 电子商务带来的威胁是什么？我们应该如何预防？

最重要的是，要利用电子商务去开发传统业务中潜藏的新机会，而不是简单地扩张传统业务。传统业务的规模扩张远不如在线业务更加有效。为了做出这些决策，集团高管必须投入大量的时间思考、学习和规划。

知行不一的集团高管

戴维是一个典型的案例，在领导力转型过程中他苦苦挣扎，仍然没有获得成功。戴维在一家大型跨国公司中担任区域负责人，他是一个美国人，在开拓波兰市场时获得了巨大的成功，当他被提升为集团高管时，没有人感到意外。他主管公司在整个东欧的业务，有六个国家的业务负责人向他汇报。戴维担任波兰的负责人时，他们是他的同僚。

尽管戴维在波兰获得了成功，但他在新岗位上却举步维艰。直接下属抱怨，戴维在和他们竞争而不是提供帮助和建议。戴维总是说："战略规划不完整，没有足够的数据支持，不像我在波兰做的那样。"当下属请求他讨论一个关键问题或者一项新交易时，他的回答总是"我几个小时之后就到"。他像救火队员一样到该地区跑一跑，完成某项交易。他的大部分时间都是这样度过的：走访各个国家，为一个个问题提出解决方案，做出区域经理层级的产品和定价的决策。

戴维的下属不到万不得已，绝不找戴维。东欧的业务不断增长，区域经理需要获得资源来开发这些机会。不久，他们发现自己可以更容易地从财务部门系统获得想要的资源和预算——财务经理一级级找到公司最高财务主管。戴维知道后，大为光火。

我们有一位同事曾与戴维在波兰共事，他打来电话征求意见。当我们来到戴维的办公室时，他的一位区域经理刚刚辞职，并加盟当地一家竞争对手公司。戴维听到这个消息后非常吃惊。在和戴维谈过之后，我们又会见了其他几位区域经理，问题逐渐变得清晰起来。戴维认为，他对每项业务的成功负责，而不是对每位下属经理的成功负责。此外，他从未真正地喜欢教练辅导下属，甚至想方设法回避。他喜欢做业务，更重要的是，他喜欢具体行动。大多数区域经理都非常聪明、精力充沛，他们的业务在不断增长，他们的能力也需要与时俱

进。戴维认为，他们中的一部分有能力取得出色的业绩，他们应该依靠自己的能力取得成功，而不是上级的支持。

戴维虽然担任了集团高管，但工作理念却没有随之转变。实际上，没能实现领导力转型，是导致他不能为直接下属提供正确支持的主要原因。戴维秉承旧的工作理念，把自己的成功与他人的成功截然分裂，从不学习如何教练辅导下属成功。

警示信号

虽然有许多行为可能显示出集团高管工作存在问题，但最严重的有以下四种行为。

像事业部总经理一样工作　最常见的情况是，为下属部门制定战略，直接指导事业部总经理的工作，改变产品和服务。这些行为都表明，他在领导力转型中遇到了困难。另一种情况是，事业部总经理感到自己像事业部副总经理一样工作，他们抱怨自己无权做出相应的决策。最明显、最令人不安的现象是，每个层级的领导都越俎代庖，做着下一级领导的工作：事业部副总经理像部门总监，部门总监像一线经理。

维持一种与集团公司对立的关系　一些集团高管回避公司层面的工作，似乎那些工作令人生厌。上任之初，他们把大部分时间花在远离总部的具体工作上。结果，他们对公司总部形成负面的看法，使用

像“象牙塔”、“瞎指挥”这样的词来表达他们的不满情绪。如果一位集团高管说，“这不是业务型高管工作的地方”，那么我们就知道他在领导力转型中遇到了困难。集团高管应该投入大量的时间——大约1/3的时间，处理集团公司层面的事情。如果他们用在这方面的时间只有5%~10%，一定是某方面出了问题。公司高管需要重视公司的需求，如果他们没有努力去理解并做出反应，这就是一个糟糕的信号。

忽视新机会　不要轻易判定一位集团高管没有马上对主管业务的新机会做出反应，因为他获得新领域的必要知识需要时间。熟悉一个行业，需要几个月的探索、研究和分析，然后集团高管必须识别新的问题和机会，发展新业务，或拓展现有业务以把握新的机会。抱怨这些工作没有必要或者对相关的艰苦工作退避三舍，这样的领导者很难实现领导力转型。那些只关注现有业务的领导者，也可能失败。

放弃培养事业部总经理的机会　培养事业部总经理，是集团高管的一项重要职责。如果他们不花时间与直接下属经常沟通，或者不重视对他们的培养，这就表明集团高管没有履行好自己的职责。事业部总经理是公司利润的主要贡献者，也是公司高管的后备军。如果集团高管像家长一样指使他们（告诉他们做什么、如何做），这种行为是典型的一线经理的水平，而不是集团高管的水平。

培养集团高管：培训、评价和体验

最优秀的公司，把集团高管培养作为公司的重要职责，并认真对待。在通用电气公司和花旗银行，领导人才继任计划把集团高管候选人作为重点，并提供一系列的任务安排来发展他们管理多项业务的能力。

约瑟在全球珠宝集团担任一名区域业务负责人，并被看成是集团高管的主要候选人，此后不久，他又分管其他两个拉丁美洲国家的市场。其中一个是中等国家，产品种类比较广泛，有些产品对他来说还比较陌生；另一个是有着复杂市场的大国。约瑟走访了各国的市场，他的每一个进步都受到监督和指导。对约瑟工作表现的持续反馈，以及为弥补他的领导力弱项进行的特殊任命（例如，约瑟被指派领导一个任务小组，解决涉及整个地区的分销渠道问题），都为他最终担任集团高管做了充分的准备。

对集团高管，最重要的工作经历是管理多个业务部门。理想的情况是，每个人都有约瑟那样的机会，管理多元化的业务。这种经历将帮助他们实现从管理一项业务到管理多项业务的思维模式转型。虽然有些集团高管从一项业务中成长起来，并实现了领导力转型，但是大多数领导者只有经历了管理多项业务之后，才能学会如何适应新的岗位。

通过亲身经历和教练辅导，集团高管学会战略评价的艺术。本质上讲，他们真正需要掌握这项技能，通过提出正确的问题，查找数据

背后的关系，帮助事业部总经理制定一个更好的战略规划。这要求集团高管学会正确的提问，评价下属提出的多种战略选择，评估潜在的风险，以及告诉下属继续前进还是回到起点。在某种程度上，某些战略性技能可以通过培训获得。公司的战略规划部门有专门的评价战略的专家，他可以传授这方面的知识和技能。我们发现，大多数集团高管都渴望获得这方面的知识，特别是业务组合管理和兼并收购方面的专题培训。

集团高管需要培养的另一项技能是从事业部副总经理中选拔事业部总经理。在这一阶段，选拔工作尤其重要，因为这是领导梯队建设的重要环节。许多事业部副总经理不能实现领导力的转型。即使集团高管在职业生涯的早期曾经接受过人才评估和选拔的专门培训，担任高管之后再次接受富有经验的人力资源专家提供的培训，也是十分重要的。一位领导者是否具备担任事业部总经理职务的素质，是很难判定的。首席执行官经常参与事业部总经理的选拔工作，集团高管推荐了错误的事业部总经理人选，将带来严重的后果。培训的目的，是帮助集团高管定义工作内容和候选人资格，明确与候选人谈话的主要问题，以及如何理解他们的回答。理想的结果是有一个的面试和选拔流程，帮助集团高管选拔恰当的人才。

首席执行官要负责培养集团高管把具体的业务和公司的战略协同起来的能力。有些集团高管认为，这些联系是自然的，但其实不然。

经验丰富的首席执行官，会把这一点灌输给集团高管，并确保他们理解和重视公司的要求，清楚公司的标志性项目及其展现的公司形象。但是，首席执行官必须避免捆住集团高管的手脚，而应该恰当授权给他们运用公司人才的机会。

最后，培养集团高管，最强有力的工具是拥有一套评价其表现的标准。单纯的财务指标是不够的，因为这些指标迫使集团高管把获得业务最大利润作为唯一的评价指标。结果，他们不得不亲自参与业务的具体运营管理，导致事业部和部门领导者工作重心下移，一级一级追逐业务的最大利润。为了避免这种情况发生，这套评价标准还必须包括选拔和培养事业部总经理，区分业务的优先顺序，维护公司行业地位，以及对新业务进行评价和规划的能力。

一位集团高管的典范

我们在此分享一位优秀的集团高管的故事。鲍勃在很多方面都展现出了集团高管的领导技能、时间管理能力和工作理念，这些素质对他成功地实现领导力转型极其重要。

当鲍勃接管能源业务群组时，其业务既包括发电设备和输电设备，也包括石油储存和运输设备。每个业务部门都经营一个产品系列，并且包括一个小的零部件和售后服务部门。虽然该业务群组自视为行业领导者，但是多年来其整体业务不断下滑，士气低落，前景黯淡。鲍勃面临着行业规则调整、销售流程改变、产品质量问题、美国

市场需求不足等问题，他认识到并且接受了这些挑战。他还意识到，他不可能从下属高管那里获得任何有益的建议，每个部门都忙于各自的业务，而不是像一个团队那样齐心协力。各业务部门提出的战略规划非常肤浅，最近推出的一个非常有希望的新产品也失败了。鲍勃的评估告诉他，下属的高级管理人员都在“原地踏步”，生活在过去的时代，那时公司在市场上占据统治地位，很容易实现业务目标。

一开始，鲍勃就确信成功的关键在于选拔合适的事业部总经理。在精心评估了各业务部门的管理团队之后，他很快就对一些领导者进行了调整，任命了一些新的事业部总经理，重新定义了两个部门负责人的岗位职责。两位领导者因为表现出色被授予更大的责任。鲍勃在上述决策中表现出对事业部总经理职责的洞察力，这是他在管理一个小的业务群组时培养出来的能力。鲍勃一旦挑选出了合适的事业部总经理，就不再插手具体的业务了。在他确定的战略框架内，鲍勃给予事业部总经理充分的自由进行决策。鲍勃也花大量的时间教练辅导和培养他们，使得他们的工作努力与集团公司对业务领导人的要求相吻合。

为了解决重大的业务问题，鲍勃遍访全球客户，拜访潜在的客户，并对市场总体状况进行分析和评价。因为鲍勃曾经接受过训练，所以他非常了解多元业务组合模型，很快就发现公司在过去没有利用过的全球性机会。根据获得的信息，鲍勃做出了开发全球市场的战略

决策，这与公司的初衷和发展方向也十分吻合。这一次，鲍勃也没有为各业务部门制定具体的战略，而是仅仅提供了一个总体方向和框架。各业务部门在这个框架内制定各自的具体战略规划。

鲍勃还发现了潜在的市场机会，并且想方设法占领了该市场。由于这项工作需要一项专门的技术，而公司没有，于是鲍勃发动了一系列的兼并收购，从中获得了新技术和新产品。

我们应该注意到，鲍勃非常聪明地进行了合理的业务投资组合，创造了有效的产品业务组合策略。他重组了公司业务，更加强调服务业务。服务市场潜力是产品市场的五倍，鲍勃清楚地知道，提供更多的服务，既可以降低顾客成本，又可以增加收入。因为自己公司的人员最了解自己的产品，因而可以提供更低成本的服务，并且覆盖全部的产品服务。

经过鲍勃的努力，一个士气涣散、业绩下滑的业务群组，变成了公司新的增长引擎。鲍勃领导的业务群组销售收入在四年内翻了一番，利润增长了两倍，并且开辟了新的增长渠道。除了所有这些业务成就，这些部门还人才辈出，新提拔的事业部总经理都成功地实现了领导力转型。他为公司各个层级培养出了新的领导人才，各部门的工作业绩都得到了提升，并达到公司高标准的要求。

常见问题：

问：为了做出最大的贡献，集团高管应该如何分配他们的时间？

答：我们发现最成功的集团高管把50%甚至更多的时间花在教练辅导和培养人才方面。他们把与事业部总经理的对话看成是学习的机会，提出正确的问题而不是给予正确的答案。他们的工作不只限于事业部总经理，他们也对事业部副总经理进行教练辅导。因此，他们尽可能了解各部门的总体能力和管理者们的潜力。事业部副总经理是未来事业部总经理和集团支持性部门领导的候选人（详见第12章）。如果他们没有足够的潜力，就必须提拔新的领导人才。最佳高管也关注各部门总监的潜力。这也就是为什么成功的集团高管在驱动公司继任计划流程的原因。

此外，集团高管应该把至少25%的时间花在战略和相关工作上：开发组合战略、评价业务战略、评估潜在的合作伙伴、出席高层次的客户会议等。

集团高管大约10%~20%的时间必须花在集团公司层面的工作：帮助首席执行官管理全公司，处理公司层面的问题，代表公司会见重要的外部利益相关团体领导者，与其他同僚讨论资源的重新配置等问题。

其余时间广泛涉及公司与外部其他公司以及行业之间的关系。

问：如何识别一位事业部总经理是不是集团高管的合格候选人？

答：本书的第1版发行后，我们帮助许多公司选拔集团高管。集团高管选拔和首席执行官选拔面临的挑战有很多相似之处，可以观察到的标准包括：业绩优异、出色的战略能力、有效的人才培养、对客户满意充满激情和敏锐的商业头脑。真正微妙的指标是，通过支持公司重点倡导的工作、愿意共享资源、践行公司的价值观、为公司层面工作安排专门的时间，展现出对公司成功的关切。成功地管理好业务但却忽略了公司整体利益，是一个危险信号。

拓宽思路和学习范围是另一项关键指标。他能否提出让事业部总经理尊敬的大的发展思路？他能否发现业务中必须尽快弥补的短板？他是否有兴趣并且真正向其他事业部学习？集团高管在业务组合战略方面的工作，要求他们跳出现有业务的局限去思考和学习。

第三项指标是同僚之间的影响力。集团高管候选人应该能够使同僚们确信某个新项目是值得投资的。他们必须和事业部总经理建立信誉和信任。在集团高管层面，他们必须具有思想领导力。

一线观察：

• 与首席执行官一起管理整个公司，是一项重要却被忽略的要求。事实上，我们在本书的第1版也有所疏漏。当首席执行官召集直接下属包括集团高管们讨论问题，他需要集团高管走出思维局限，从公司全局和整体角度思考问题，做出决策。在同一周里，三位不同公司

的首席执行官，询问如何让直接下属像他一样从公司全局思考问题。当公司高管团队群策群力时，首席执行官能够全面了解公司的真实状况，整个团队就像一支篮球队一样，当篮球被抛向高空，每位成员都明白这意味着什么，并立即各就各位，展开行动。世界变得越来越小，商业变化带来的各种问题太复杂，首席执行官个人难以回答。整个管理团队必须发挥各自的专长来处理公司面临的各种问题。

• 关注长期结果而不是短期利益，这对集团高管而言比对事业部总经理更重要。事实上，新任集团高管难以适应的共同点是，工作缺乏短期的激励。他们说，每天回家不能感受到从前每天工作的成就感，这让他们感到很不舒服。现在，大多数成功来自于长期的努力。享受延迟满足是高管成熟的标志之一，否则，他们将陷入亲力亲为的具体工作。

• 担任集团高管为成为首席执行官提供了无价的培训机会。虽然这显而易见，但是我们发现很多公司在选拔集团高管时，并没有认真地把他们看成未来首席执行官候选人。与首席执行官一起管理公司，学会享受延迟满足，是集团高管为担任首席执行官做的两项重要准备。第三项是从管理具体业务中脱身出来。这种分离对于首席执行官是必需的，集团高管应该掌握评价多项业务的能力，以实现资本利益的最大化。这也是首席执行官必须在这个阶段就学会的。虽然并不是每个公司都有集团高管岗位，但这个阶段都有重要的培养价值，特别

是从事业部总经理到首席执行官的跨越对于大多数人来说太大了。在选拔集团高管时，应该考虑他们是否有担任首席执行官的潜力。

• 设置集团高管职位有许多益处：可以解放首席执行官的部分时间，为事业部总经理提供更多的教练辅导，集中更多精力优化公司的业务组合。尽管实现这些很具有挑战性，这些好处是立竿见影的。详细描述首席执行官和事业部总经理的岗位职责，是第一个也是最重要的挑战。为了获得集团高管带来的好处，两者都必须放弃一些先前喜欢的工作。集团部门之间的关系，必须在矛盾冲突激化之前重新定义。很多集团高管希望有自己的财务、人力资源和法务部门，这带来集团对事业部的财务、人力资源和其他类似部门的管理问题。我们将在第12章专门讨论这个问题。

• 一个重要的警告：这并非儿戏！支持集团高管的工作人员，必须具有良好的商业头脑和情商，在建立和保持一个复杂的关系系统中做出有益的贡献。集团高管需要他们的支持，如果没有他们，集团高管将耗尽事业部总经理支持人员的精力。

第7章　从集团高管到首席执行官

第六个领导力发展阶段既伴随着广泛的社会认可和荣誉，也面临着巨大的失败风险。当首席执行官获得任命后，《华尔街日报》将报道这些消息，朋友和同事将为他们喝彩，他们的日程表将很快排得满满的。然而，没过几年，许多首席执行官就已经销声匿迹或者逐渐淡出，近些年来这种状况令人难以置信地加速了。实际上，许多失败的首席执行官都是出色的战略家和富有远见的领导者。然而，他们缺乏作为首席执行官所必需的领导技能、时间管理能力和工作理念。

成功的首席执行官，既展现出对人事的准确判断，又使得公司具有强大的执行力。虽然战略能力、远见卓识和其他一些能力非常重要，但如果首席执行官不能够让组织完成既定目标，或者缺乏把合适的人放到合适岗位的领导技能，那么前面几种能力就都没有意义了。

什么使得首席执行官的转型如此困难，其原因在于首席执行官管理的是整个企业，而不是一个业务部门。首席执行官需要对内外的多个群体负责——董事会、华尔街分析师、投资人、合作伙伴、员工、股东、直接下属、社区等。与公司的其他领导人不同，首席执行官的一言一行受到所有这些群体的密切关注。

首席执行官不容出错。在今天这个时代，犯错误的代价对于大多数首席执行官来说实在太大了。首席执行官如果有三四个季度的赢利

目标没有实现，他将付出巨大的代价。对于有些人，特别是那些在他们的职业生涯中没有经历过失败的领导者，这种遭遇将给他们带来沉重的打击。

我们注意到，领导者成为首席执行官的速度比过去快得多，他们跳过了一些发展阶段，没有获得必要、充分的历练，缺少担任首席执行官必要的素质。因此，当面临新问题或者不确定的形势时，他们就会缺乏准确的判断力。

年龄与经验并没有必然的联系。杰克·韦尔奇担任通用电气首席执行官时，只有45岁。为了胜任首席执行官一职，他经历了各个领导力发展阶段的严格考验，并获得了丰富的经验。约翰·里德40岁出头就担任花旗银行的首席执行官，他几乎没有在银行工作的经历。尽管道路并不平坦，他们还是担任首席执行官一职长达20余年，因为他们是持续的学习者。

现在，我们看到越来越多的45岁左右担任首席执行官的领导者。尤其是在知识型行业，领导者以史无前例的速度擢升到高层。这样，他们必须很快从一个领导力阶段跃升到更高的领导力阶段。"dot.com"公司也不例外，聪明的24岁的年轻人就可以创办公司，吸引优秀人才，大谈股票上市计划，满足华尔街对公司成长的期望，但因缺乏各个层级的领导力历练，难以带领公司实现目标。如果缺乏足够的培训和历练就担任首席执行官，无论对公司还是个人来讲，都

是在冒险。此外，一些事业部总经理没有担任过集团高管，而直接被任命为首席执行官。集团高管是迈向首席执行官的一个过渡阶段，可以帮助他在情感和能力上更好地做准备。

如你所知，即使是最成功、最有才华的集团高管，担任首席执行官也是一项严峻的挑战。以下我们探讨首席执行官面临的五个重要的领导力挑战。

挑战一：善于平衡短期和长期利益，实现可持续发展

在上市公司，大多数首席执行官都受到投资人和证券分析师的评价。他们的成绩每时每刻都反映在股票交易所的电子显示器上。每个季度，华尔街公布对公司业绩预期的上限和下限，任何偏离预期的业绩都会影响首席执行官的信誉。而信誉是首席执行官最重要的资产。霍尼韦尔、波音和亚马逊的首席执行官在进入21世纪时都遭遇了信任危机。为了生存，首席执行官必须学会重视短期目标和长期目标，平衡两者之间的关系，并投入大量时间实现两者之间的平衡。

罗马不是一天建成的。在大多数情况下，能够成功实现首席执行官角色转型的领导者都经历过领导力发展的各个阶段。在每一个层级，他们都学会了如何权衡利弊、见微知著，如何预见未来的趋势，并让短期的战术策略与之相匹配。假以时日，他们将变得目光远大、长袖善舞，熟练地沟通和处理内外部的各方利益相关者。在某种意义

上，他们已经培养出了刚毅的性格，敢于做出不受欢迎的决策。在首席执行官任上超过20年，经历过无数短期和长期挑战的杰出领导者中，通用电气的杰克·韦尔奇、高露洁的鲁宾·马克、爱默生的查克·赖特和英特尔的安迪·格鲁夫，是其中的佼佼者。

挑战二：设定公司发展的方向

为了理解这个挑战的无限性，试想如何把公司平稳地放在一个动荡不定的地球表面。地壳频繁地移动，只有具备相应的专业知识和直觉，才能找到平稳的地面。对于首席执行官而言，远见卓识、精通战略、擅长定位都是必不可少的关键能力。尽管他们可以随意地求助于昂贵的咨询公司，许多首席执行官仍然觉得这项挑战让他们感到头疼。首席执行官必须做出以下决策：公司去向何方？行业的变化是什么？商业模式是什么？竞争格局是什么？毫无疑问，下列公司的首席执行官都曾遭遇公司定位的挑战，它们是西尔斯公司、斯普林特公司、摩托罗拉、IBM。仅有愿景规划远远不能应对这项挑战，许多公司制定了规划蓝图，悬挂于墙上，大多内容空泛，没有重点，因此毫无意义。如果做一个试验，收集50家公司的愿景规划，你会发现，其内容惊人的相似。首席执行官面临的真正挑战，是为公司发展设定一个明确而具体的定义，这要求首席执行官展现出他们真正的勇气。这种勇气在英特尔公司再造和康柏公司东山再起的首席执行官身上得到充分的展现。

实际上，第六个领导力阶段要求首席执行官仔细评估他们以前从未做过的、想起来就令人生畏的工作。不止一位首席执行官曾经告诉我们，这是他们第一次在设定战略方向时感到信心不足。首席执行官想要取得成功，至关重要的是，必须高度重视承担的风险，擅长深思熟虑，精于处理复杂问题。

挑战三：培育公司的软实力

每个公司都是一个社会性组织。两三个人一起工作，就会形成积极的或消极的关系。管理好这种社会关系与工作环境，是首席执行官最重要的职责之一。同时关注这些软性问题，并努力实现硬性的业绩，并不是每一位首席执行官都能够做好。

与以往不同，首席执行官必须激励员工，释放各层级员工的潜力，尤其是基层员工，他们是业绩的直接完成者。例如，电子数据系统公司（EDS）的首席执行官定期给全球14.5万名员工发送电子邮件，告知他们公司的赢利状况，让他们持续了解影响公司发展和他们工作的事情。反之，员工也向首席执行官提供反馈意见和尖锐的问题。这项工作不是首席执行官必须做的事情，但他把这作为自己的重要职责。这样，他与员工之间就建立了良好的工作关系。以多种方式、多渠道地与广大的、多样化的员工群体建立沟通关系，是首席执行官必须重视和掌握的一项软技能。

如果不把合适的人放到合适的岗位，没有公司能够兴旺发达，特别是在今天，一位能力高强的人可能转瞬之间（或在一个技术变革的环境中）就变得一无是处。选拔合适的人并持续不断地提升他们的能力，也是首席执行官的重要职责。其他人可能只是完成人员选拔和培养的技术层面的工作，首席执行官则必须发起、保持和管理全部流程。他必须不断地问自己这些问题：

◆ 我们在选拔优秀人才方面做得有多好？

◆ 我们在给予正确意见反馈时有多么坦率？

◆ 我们在及时消除人岗错配的问题方面，愿望有多么强烈？

◆ 我们在保留业绩出色人员、快速提升他们、正确奖励他们和给予前所未有的机会考验他们方面，有多么重视和擅长？

挑战四：执行到位

不同于普遍的看法，成功的首席执行官并不一定是精明的战略家或者卓有远见。但是他们必须让公司的战略执行到位。如果首席执行官优柔寡断或者迎难而退，公司将遭受严重的损失，他们也将被董事会扫地出门。

与前些年相比，执行力对首席执行官更加重要。由于市场的全球化和电子商务的兴起，各行各业的竞争都更加激烈，信息技术赋予消

费者更大的权力做出选择，他们“购买的是牛排，而不是煎牛排的嗞嗞声”（一句著名的广告语）。这样，首席执行官光靠“忽悠”就不管用了。在其他领导力发展阶段，执行不力或许可以敷衍过去，但在首席执行官岗位上，任何微小的疏忽都将结束他的职业生涯。

对于首席执行官，重视战略执行并不容易。执行过程中的困难与细节，并不是首席执行官职务最有吸引力的方面。但是，最优秀的首席执行官都认为，这正是他们的价值所在，也是实现公司价值的关键所在。坚持执行到位的首席执行官，总是问自己下列问题：

◆ 我的表现如何　要得到一个肯定的答案，首席执行官需要预测今后8个季度的业绩（不是通常的4个季度）。越早开始，他们就可以建立起以业绩目标完成为中心的管理体系。

◆ 我了解公司正在发生的事情吗　执行力要求从最重要的事情获得最新的进展信息。首席执行官应该与顾客和一线员工保持联系，并对公司和市场情况了如指掌。例如，沃尔玛创始人山姆·沃尔顿，养成了每天到商场里转悠的习惯，确保哪里有事情发生，他就在哪里。万豪酒店的老板比尔·马里奥特，每年有300多天走访各个酒店，并将其作为日常工作，他能够很快地发现情况良好还是糟糕。首席执行官也应该知道，直接下属是否尽职尽责。最重要的是，他们应该密切关注公司的总体运行状况，并据此采取行动。

◆ 有人把坏消息告诉我吗　在有些公司，员工们害怕告诉首席执行官坏消息，也有一些公司的首席执行官不愿意听到坏消息，他们总是为坏消息辩解。如果坏消息不能得到及时处理，累积到一个危机的临界点，首席执行官就不可能完成业绩目标。等到他们醒悟过来，为时已晚。

◆ 董事会履行自己的授权吗　如果董事会只是一个橡皮图章，这将影响首席执行官能力的发挥。如果董事会对首席执行官及其下属负起责任，关注领导梯队建设状况和公司的市场状况，这将增强首席执行官的执行力。

◆ 我的团队高效而充满活力吗　如果高管团队四分五裂、诸侯割据，这表明首席执行官遇到了大麻烦。当高管团队不能建立共识，实现相对容易的目标时，首席执行官将不可能创造出让人接受的业绩。

为了成功实现领导力转型，首席执行官必须在提高执行力方面调整自己的领导技能、时间管理能力和工作理念，这意味着他们必须培养对完成任务和实现目标永不满足的追求。他们必须深刻理解公司业务，对公司如何赢利有一种与生俱来的直觉。他们必须投入大量的时间判断公司是否发挥了最大的潜力。同时他们必须善于把知识转化为实践，鉴识好主意，并把它们转化为实现公司利益最大化的工具和项目。

挑战五：管理全球化背景下的公司

不关注商业环境，没有公司能够生存下来。每个公司都是取之于社会，回报于社会。公司必须了解并积极地参与解决公司所面临的全球性问题，必须关注环境问题、安全问题、健康问题等，并承担相应的社会责任。例如，福特公司和杜邦公司，在绿色运动中取得了牢固的领导地位。每一位首席执行官都必须了解公司的利益相关方，包括环保主义者和其他特殊的利益群体。

许多首席执行官缺乏上述领域的相关知识和经验，他们从未想过公司的发展会如何影响全球气候变暖，或者是否损害了第三世界国家的发展。事实上，许多首席执行官曾经告诉我们，他们不知道如何应付各种各样的社会团体，因为他们的工作方法和权力基础与公司大相径庭。当公司处在一个更加广阔的全球化背景中时，首席执行官发现他们正在经历陌生的航程。但是，为了实现领导力的有效转型，他们必须适应全球化背景下的思维和理念的转变。

工作理念的重大转变

首席执行官的领导力转型要面临以上五项重大挑战，必须相应地转变工作理念。如前所述，首席执行官岗位要求的工作理念与其他岗位不同。虽然前面讨论过一些被证明对首席执行官有益的工作理念，但我们还是需要进一步讨论几项重大而必需的工作理念转变。

截至目前，大多数领导者已经学会了如何平衡短期和中期目标，定期实现可量化的业绩指标。虽然他们也认为长期计划和目标非常重要，但他们往往难以接受公司业绩变化的缓慢速度。公司文化变革和质量改善项目的实施，都需要很长时间才能见效。对于那些在职业生涯中通过快速实现业绩目标，比其他同事工作更加高效的领导者而言，耐心细致地等待循序渐进的公司转型，是一个巨大的挑战。在完全充分实施和产生量化结果之前就放弃一个周期长的项目（比如质量改进项目），是首席执行官经常犯的错误之一。

类似地，首席执行官也难以仅仅重视三四个主要目标。事业部总经理和集团高管通常有一长串的目标，他们从一个又一个目标实现的过程中获得满足感。但是首席执行官只有在经历较长的时间后才能获得有限的几个目标实现满足。例如，改变公司形象，需要花费数年。实际上，工作理念是从快速实现短期目标，转变为长期的可持续发展。首席执行官认识到，雄心勃勃的重大的目标实现，需要花费较长的时间。他们学会接受，虽然没有以前工作中快速实现目标所带来的成就感，但是却在为一个重大的成果奋斗着。首席执行官面临的矛盾是，一方面，要为实现长期目标沉得住气；另一方面，又要为追逐每个季度的业绩而尽心竭力。解决之道是，学会让某些事情进展得快一些，让另外一些事情进展得慢一些，而不能把两者颠倒了。在长期与短期之间寻找平衡点并有效地执行，是首席执行官成功的关键。

首席执行官面临的另一个理念转变是如何听取董事会的意见。对习惯于自己掌控业务局面的人来说，这是一个挑战。在以往的工作中，领导者可能从同事、教练和上司那里获得建议，但董事会的建议与他们不同。与业务内行相比，董事会成员的意见可能比较肤浅，缺乏根据。作为个人的董事，也可能提出自相矛盾的建议，有些首席执行官因此低估了这些建议。然而我们发现，如果首席执行官对董事是开放的，愿意听取他们的意见，向他们学习，这最终将有利于他们的决策。如果董事不能够提供有见地的建议，首席执行官有责任帮助他们做到这一点。

最后，优秀的首席执行官要善于向各种各样的人提出问题，并听取他们的意见。这简直是一种与直觉相对立的做法。首席执行官手握大权，自尊心强，为什么要这样做呢？事实上，很多首席执行官是因为作风强悍和精于权谋，才一步步获得提升的。然而，他们如果不能够变得克制，权力就有可能成为障碍。首席执行官虽然拥有至高无上的职务权力，但真正的领导者是不会仅仅凭借手中的权力驱使他人完成任务的。他们知道非职务影响力可以充分调动下属发自内心的积极性和创造性，而不是让他们被动地臣服。真正有影响力的首席执行官通过与各方面人员分享自己的远见卓识来激发他们的兴趣，调动他们的工作热情。

专横自负的首席执行官，往往不愿意问问题，也不愿意听取反馈。长此以往，他就听不到意见相左的观点和想法。当然，尽管大多数新任首席执行官并非专横跋扈，不过许多人没有充分理解广泛倾听不同声音的价值。通常的情况是，新任首席执行官仅仅依赖于一位值得信赖的顾问，而不是广泛听取各方面的意见和想法。

首席执行官遭遇困境的信号

最明显的信号是，在新任首席执行官的领导下，公司业绩出现滑坡。虽然这未必是首席执行官转型不成功造成的，但从他对危机的反应可以看出转型中存在的问题。在许多情况下，这些迹象并不明显，下面四种行为和态度表明首席执行官在转型中遭遇了困境。

忽略公司是如何实现目标的　这又回到了挑战四：执行到位。有时候，新任首席执行官并不知道如何执行公司战略。他们的一言一行表明，他们并不重视把合适的人放到合适的岗位，或者把一项工作落到实处。他们不清楚如何运用自己的影响力，巧妙地克服组织惰性和其他障碍，实现公司目标。他们也没有兴趣学习如何让企业的战略得以实施，只是沉醉于自己的幻想。在这两种情况下，他们都不会去检查和评估各项业务运营的实际状况，听取各级干部员工的想法，获得顾客对服务和质量的反馈意见。

上述问题的迹象不容易觉察。显著的信号是，财务指标滑坡，这表明首席执行官正在走向深渊。我们认识的首席执行官中，至少有4位对企业运营茫然无知，导致每家公司蒙受了至少10亿美元的损失。当新的首席执行官对重大的运营问题缺乏觉察时，这表明他对公司运作并不理解。

在一家不足200名员工的公司，新任首席执行官很快就能熟悉公司的运作状况。但在一个大型公司、高成长公司或者复杂行业中的公司，掌握公司运营状况就要困难得多。那些不广泛与他人接触、处于信息孤岛，或者把执行交给他人的首席执行官，将难以实现角色的转型。

首席执行官的大部分时间花在外部交往方面　这并不是说客户见面会、官方会议、社区活动、名人高尔夫联赛等诸如此类的活动不重要。实际上，首席执行官的部分职责就是与外部的各种团体建立关系，树立公司和个人的良好形象。这种角色很具诱惑力，一些首席执行官因而忽略了更重要的职责。具体来说，他会发现，公司中没有人对战略执行负责。首席执行官应该合理分配内外部事物的时间，如果过分倾向于一边，那么另一方面就会出问题。首席执行官如果忙于外部应酬忽视内部管理，就会将公司和他们个人置于水深火热之中。

首席执行官没有在公司软实力建设方面投入足够时间　这是挑战三谈到的问题：培育公司的软实力。从首席执行官角度来看，人事问

题十分复杂。有些首席执行官觉得处理产品问题相对容易得多。例如，首席执行官负责领导梯队建设，如果他们对选拔和培养各级领导人才缺乏兴趣，这将明确无误地表明公司的软实力没有得到足够重视。与此相似，有些首席执行官一上任就在重要岗位上安插自己的嫡系，他的周围全是朋友。虽然首席执行官有权选拔自己熟悉和信任的人，但是公司里任何形式的裙带关系，都将给公司上下传递一个错误信息。这将使优秀员工丧失动力，草率应付工作，员工与上司之间缺乏坦诚的对话。首席执行官应该建立起一个关键岗位选拔机制，并明确相应的任职要求。否则，表明他们对公司软实力建设缺乏热情。

董事会成员反复追问同一个问题　当结果低于预期时，股民们就会仔细审查公司的各项工作，董事会将被迫向首席执行官提出严峻的问题。如果首席执行官不能提供满意的答复，这个问题将在董事会上被反复追问，这就表明首席执行官遇到了麻烦。即使董事会不再是过去的橡皮图章，他们也很少怀有敌意。与董事会关系不够融洽，表明首席执行官缺乏一项关键的领导技能，或者工作理念与首席执行官职务不匹配。

培养首席执行官不可越级

成为首席执行官的路径有很多条，但无论哪一条，都应该让领导者经历领导力发展的每一个阶段。越级担任首席执行官的领导者，将为缺乏必要的经验而付出代价。他们可能从未学会重视他人的成功，

或者驾轻就熟地管理多个业务单位。各个领导力阶段培养的领导技能、时间管理能力和工作理念，都会产生持续的影响，帮助首席执行官培养出全面的领导力。

理想的首席执行官成长路径是，在其职业生涯的早期就具备了在公司核心业务部门的多个职位工作的经历。很多首席执行官，跨越了早期的领导力转型阶段，一直在一个业务部门从事具体工作。随着职务的晋升，他们至少应该有一次海外任职的经历，同时担任业务规模越来越大、不同业务部门的主要负责人。领导不同的业务部门实现突破性的增长是关键，包括领导一个新兴业务部门和振兴一项衰落的业务。在未来首席执行官的成长过程中，他们应该通过获得正式的和非正式的教练辅导作为学习成长的一部分。

让集团高管转型为首席执行官的措施之一，是让他们管理一个新的业务群组，这与他们以前管理的市场、产品和客户完全不同。他们必须学会如何管理全新的业务，这有助于他们为担任首席执行官做好准备。事实上，管理一家公司比管理一项新业务的挑战大得多，如果他们不能够管理好这些新业务，他们当然也就不能管理好整个公司。

另一个培养方法是，让他们主管公司的人力资源。业务型高管对此不屑一顾，他们越是看不起，就越需要这方面的历练。仔细研究、深入分析、长期计划和测量评估，都是担任首席执行官的基本功。主管人力资源可以培养他们这方面的能力，这也将加深他们对人力资源

部门工作的了解和认可，一旦成为首席执行官，他们就能够更好地重视和开发公司的人力资源。

让集团高管和事业部总经理有机会接触董事会成员和华尔街分析师，也是一个有效的做法。这不仅仅是让他们列席会议，更重要的是，他们被赋予责任陈述有关业务的报告，以此帮助他们认识到董事会和华尔街分析师的期望。例如，在20世纪90年代中期，杰克·韦尔奇开始安排他的经理们直面证券分析师，这种做法有助于培养起华尔街对通用电气领导基因的信心，尤其是在公司面临首席执行官更迭的时候。同时，通用电气的经理们也洞悉了华尔街的期望。

当然，首席执行官可以从工作中学习，最优秀的首席执行官总是以开放的心态面对学习机会。他们参加各种论坛和社交平台，与其他公司的首席执行官交流思想，相互学习。而且，他们尽量安排时间参加各种由学术界和思想领袖组织的研讨会，广泛阅读并提炼洞察，保持对社会、经济和商业的敏感。

也许首席执行官的最佳培养方法是找到一位好教练，或者其他可以提供有益反馈的同事。理想的情况是，董事会可以扮演这个角色。在有些情况下，某个董事会成员将承担教练任务，辅导新任首席执行官掌握胜任的窍门。

虽然没有具体的课程和培养模式可以帮助领导者成为首席执行官，但是多样化的经历、教练辅导和精心反馈，持续地乐于倾听和学习，将帮助领导者为担任首席执行官做好准备。

确保首席执行官获得成功

公司有时候依据智商和战略能力来选拔首席执行官。因此，许多咨询顾问被选拔为集团高管，甚至担任首席执行官。但是我们发现，他们担任首席执行官的表现往往比较糟糕，因为他们缺乏各个领导力发展阶段的历练。

领导公司需要智慧，但这不是课堂练习。向董事会做陈述报告并不是首席执行官工作的全部内容。实际上，管理公司必须确保战略得以执行，选拔合适的人才，评估公司的业绩，建立良好的内外部关系。不擅长这些工作的首席执行官，无论他们多么擅长制定公司战略，失败是不可避免的。

代表性的情况是，咨询顾问跨越了某些领导力阶段，他们缺乏对中基层员工工作的了解，难以激励一线员工，团结各个部门，教练辅导下属，提出正确问题，以及从支持性部门获得有益的建议。

为了保证首席执行官的成功，公司必须要确保他成功经历过大多数主要的领导力发展阶段的历练。

常见问题：

问：一位新任首席执行官需要多长时间才能够适应新的工作？

答：首席执行官的领导力转型由于工作的复杂性而变得艰难。我们乐观地估计，大约需要两年才能实现他的领导力转型，包括建设一个团结高效的领导班子，开发一个具有共识的战略。如果公司正处于困境，可能时间会延长到3~4年。当前的考核周期是基于公司的季度业绩，连续6个季度不能完成任务，他们就得走人，这与首席执行官转型所需要的时间存在矛盾。公司面临的麻烦越大，18个月的适应期就显得越加不够。

问：在选拔首席执行官时，是否有两三项关键的性格特征？

答：我们希望如此。通常的情况是，在上任第一年，首席执行官必须达成15~20个重要目标，包括经验、技能和性格特征在内的20~30项指标是必须考虑的，这没有任何捷径。培养首席执行官是一个长期和周密的过程。选拔候选人，需要许多人进行全面的评估。仅仅关注两三项特征，是我们一再看到的董事会出现的重大错误。对首席执行官工作及其要求的领导技能、工作经验和性格特征的全面描述，是成功选拔首席执行官的重要前提。这就是说，要关注以下三个方面：①超越财务数字的公司愿景和使命，②一个清晰的路线图，③能够向所有社会各利益相关方有效沟通公司的愿景、战略和行动计划。

问：如果我并不渴望成为首席执行官，我应该如何运用领导梯队模型来规划我的职业生涯？

答：很少有人能够完整经历领导梯队模型的6个阶段，绝大多数员工也没有想过要成为首席执行官。考虑你的职业发展的最好方法是在领导梯队模型中找到最适合你的位置。如果你的职务为你提供了足够的回报和挑战，那么就不必追求新的晋升，除非你真的理解并愿意接受下一个领导力阶段带来的挑战。要避免职业生涯的最后一份工作带给你的只有地位、金钱和权力，但工作本身却并不开心。工作与能力的最佳匹配才能带来幸福和真正的成功。

一线观察：

• 首席执行官并不像公司员工或者外部人员认为的那样手握重权。事实上，对于首席执行官的战略、命令和要求，下属常常视而不见。这并不一定是心怀恶意，甚至有时是善意的（这并不一定是恶意的无视，甚至连无意的忽视也不算）。在公司各个层级，执行任何计划或者命令是一件非常困难的事情。信息很容易被曲解，每个层级从自己的角度来理解公司战略，关键信息常常丢失。执行任务所需的相关支持可能并不到位，例如补充的资源、培训、排除障碍等。首席执行官不能“单打独斗”，他需要公司的每一个层级有团队的协作和执行的愿望。如果首席执行官十分关注每个层级在做什么，并且投入大量时间确保下属的工作与公司战略相一致，他们将变得更加强有力。

• 如果公司拥有一个完整的领导梯队，首席执行官将是最大的受益者。如果领导梯队每个层级的领导都成功实现了转型，获得了有效的领导技能、时间管理能力和工作理念，迅速填补公司高管出现的空缺就变得非常容易。完整的领导梯队还带来其他好处。我们注意到许多首席执行官由于缺乏正确的工作理念，拒绝投入必要的时间构建公司的领导梯队，他们宁愿把大量的时间和精力放在对他们有吸引力的外部事物，而不是公司的人力资源开发工作上面。在领导梯队建设方面投入时间和精力的首席执行官，很快就获得了相应的回报，甚至出乎预料。反之，那些没有在这方面投入时间和精力的首席执行官，不明白为什么自己公司的业绩不尽如人意。

• 基于陈旧的标准看待公司的支持部门，将给新任首席执行官带来巨大的麻烦。当人力资源负责人不能判断人才，首席财务官缺乏战略思维，首席信息官只是一个技术人员而没有商业意识时，首席执行官将陷入困境。对于首席执行官和公司而言，正确选择公司支持性部门的领导，将使工作更加愉快，更容易取得成功。首席执行官要想通过强调创新加速成长，或者发展新业务，或者推动组织文化变革来获得竞争优势，就必须认真地考察每位公司高管，确保他们符合公司的新要求。能够做好以前的工作，并不意味着能够在新的游戏规则下做好新的工作。除了要求高管们获得新的领导技能之外，首席执行官还要求改变高管层的氛围——也许这里需要有更多的创新精神，或者有更多挑战首席执行官想法的意愿。

• 首席执行官失败的首要原因是，不能够快速处理绩效提升问题。对于没有完成预期业绩目标或者工作方法不当的直接下属，即使是最强硬的首席执行官，在对付他们时也会遇到麻烦。每个人都会注意到他人的业绩下滑，这时团队合作将受到削弱，团队士气将会衰落，首席执行官的能力会遭到质疑。问题越拖越糟，首席执行官必须建立公开和坦诚的沟通氛围，最好每月与下属进行有效的沟通。考虑到这些问题，尤其是绩效问题，是与直接下属共同处理的，这就需要一个开诚布公的沟通氛围。

第8章　问题诊断：识别领导梯队模型中的问题和潜力

正如你在本章和以后各章中所看到的，贵公司可以以各种方式运用领导梯队模型。熟悉我们前面描述的六个领导力发展阶段，能够有力地促进绩效管理、领导力开发、教练辅导和继任计划。首先，我们将介绍该模型如何用于诊断和修复阻碍组织建立和维持领导梯队的难题。

当然，肯定还有其他模型可用于帮助公司发现领导力缺陷，例如，平衡计分卡和胜任能力模型。前者可以帮助提升预期业绩（例如，员工业绩）的范围和类型，后者陈列出所需要的技能和品质。虽然它们和其他一些方式都能够奏效，但是它们各自所强调的技能却对自身构成了局限性，从而无法区别六个领导力发展阶段（在组织的所有层级中，关于领导力的界定都是基本一致的）。如果领导者想要在每一个领导层级实现转型，转变工作理念和时间管理能力就显得至关重要，我们将会更加集中关注这些领域，而不是具体技术领域的问题诊断（技术领域的问题更容易被发现）。

领导梯队模型为我们提供了一种特有的诊断方式，其他模型在这个方面就略逊一筹。领导梯队模型不是模糊地指出公司缺少年轻领导

者的人才储备，它可以帮助你确定问题发生的具体层级，以及这个层级的领导者所缺少的领导技能、时间管理能力和工作理念。

尽早且时常进行领导梯队诊断的三个理由

我们发现，几乎所有组织都存在把人员配置在错误领导层级的问题。这个问题发生在六个层级中的每一层级，特别在以下三个层级最为普遍：

- 一线经理，他们大多数时间都在做员工的工作。
- 事业部总经理，他们在做副总经理应该做的职能性管理工作。
- 集团高管，他们专注于事业部总经理应该做的业务工作。

我们将会在很多实例中看到，这些处于不恰当领导层级的领导者大多具备很高潜质，由于他们的才能，被允许跨越了某些特定的经历阶段。在快速的晋升过程中，他们往往遗漏或仓促度过了一些发展阶段，而这些阶段往往能帮助他们建立更高层级所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念。

为什么说诊断这些问题非常重要？为什么有些领导在错误的层级上工作却仍能完成业绩，公司也仍能照常发展？这里有三个较有说服力的原因。

原因一，即使有大量的工作产出也不意味着完成了重要的工作。

比如，一位销售经理把他所有的时间都花在了销售工作上，但是他并没有对销售人员进行有效管理。不管销售人员工作如何努力，也不管销售经理的业绩如何骄人，重要的是，一些必要的工作并没有完成。销售人员也许并没有将工作重心放在增加新的客户方面，他们也可能对那些比较难销售的产品束手无策。虽然短期业绩看起来很不错，但是，对于可持续发展却没有任何帮助。

我们知道有一位首席执行官，他为新开办的工厂设计了待客厅，但是他的公司很快就倒闭了。我们也知道一位在大银行工作的人力资源负责人，他投入大量时间设计继任计划的表格，然而公司高管却在迫切地期待他帮助降低员工流动率，这些都是领导者在错误层级工作的典型例子，但是这些领导又确实在努力工作，而且有所成就。尽管上述公司倒闭的例子最终表明，这位首席执行官的工作的确存在问题，但是我们一开始往往会忽略领导者没有最大限度地发挥自己能力的迹象。如果没有一个合适的诊断工具，我们通常会得到关于领导力有效性的错误结论。

原因二，每一笔业务交易的成本都在增加。

还是回到前面的例子，销售经理的工作职责是管理，但是他实际上却干着单打独斗的活。问题还不止于此，这位销售经理的上司——

部门总监，十有八九也正在做着这位销售经理的工作。因此，部门总监也在做着低于他薪水级别的工作。一般来说，在这种情况下，上一级的领导者都会被拉下来填补这一职能上的空缺。这种工作和薪水上的错位对公司来说可能很难摆脱，而且这种错位已经成为“在这种文化中完成任务的方式”。当公司不但接受而且将这种错位制度化之后，真正的工作效率就很难实现了。如果整个公司文化都认同这种错位，那么你如何能识别领导们是否处于错误的层级呢？这是一个巨大的挑战，诊断并且解决它绝非易事。

原因三，员工没有得到正常的职业发展。

如果你的上司在做你的工作，你所要面对的就是剩下的“边角料”。一般来说，人们会去完成下面一个领导层级中最重要的工作，侵占他们直接下属的最重要职责。如果不进行适当的问题诊断，这种有害的连锁反应将永远无法停止。只有发现了问题的根源，才能找到解决的方法。

帮助我们超越现有工作业绩的工具

要识别哪些人正在错误的领导层级上工作，这一点非常困难，因为组织更为关注已经完成的工作。没有人注意到财务费用，或者员工没有得到适当发展。相反，一旦经营目标达成，领导者的工作就显得卓有成效。为了说明这一点，可以看看下面的例子。

玛丽和查理的故事

玛丽是一位专业的招聘人员，她被一家大型的国防承包商擢升为技术和专业人员招聘经理。作为一名非常优秀的招聘人员，她现在管理着其他九名员工。在新岗位工作的第一周，玛丽的上司查理要她完成一份关于未完成招聘的几个职位的现状报告，这一状况已经使得公司一项非常重要的任务陷入停顿。玛丽与每一名下属就候选人状态、工作机会和雇佣状态进行了交流，然后汇报给查理。与此同时，查理正承受来自管理层的巨大压力。他告诉玛丽，工作空缺太多，候选人又太少，因此，他要求玛丽“亲自参与”工作，招募更多更好的候选人。因为玛丽要忙于招聘，查理就要制定一项重新调配资源的计划来解决其他需要，而这个工作一直是玛丽的职责。

在这种情况下，玛丽和查理完成了任务，并且招聘到了关键职位的员工。他们因此得到了额外的业绩奖金。实际上，查理告诉自己的上司，玛丽最有可能是自己的继任者，因为她在这次危机中表现非常优秀。

表面上看，玛丽和查理完成了他们自己的领导角色，但是实际上，他们都未能恰当地履行其应有的职责。查理开启了一个先例，那就是一旦危机出现，查理会做大部分管理性工作，而玛丽则会回到自己原先招聘人员的角色。最后，玛丽学会了关注错误的工作方向，而没有学会如何重新调配资源（假如出现其他情况）。查理仅仅在名义

上是部门总监，虽然他的确获得的是这一职位的薪水。他没有协助公司的项目经理在不能很快招募到关键员工时寻求替代方案以解决问题，反而去做低于自己领导层级的工作，本应属于自己的重要工作却并未完成。在查理指明玛丽做自己的继任者时，可怜的玛丽实际上根本没有为更高的领导层级做好准备。

诊断这些问题的最好办法，就是看经理们能否满足他们各自领导层级上对领导技能、时间管理能力和工作理念的要求。在危机出现的时候使用这种领导梯队模型作为诊断工具是非常有效的，因为此时这三个方面的缺点最有可能暴露。

让我们用这种方法来诊断查理和玛丽的例子。假设你是他们的上司，你想要知道他们是否在与他们能力相称的领导层级任职。首先，你不需要全面地分析他们是如何完成了那些与各自领导层级上所有领导技能、时间管理能力及工作理念都相关的工作。你可以诊断出与某个特定的紧急情况相关的领导力问题，并且迅速弄清他们是否对自己的工作全力以赴。

首先关注查理所在领导层级（部门总监）的领导技能，可以询问以下问题以确定他是否在危机出现的时候展现出这些能力。

领导技能

◆ 查理是否要求玛丽完成与她所处领导层级相称的工作？

◆ 查理是否清楚如何培养一位一线经理？他有能力去培养吗？

◆ 查理是否知道如何建立公司内部项目组之间的正确关系，从而使自己能够及早地得知问题预警或者有关关键需求的信息？

上述问题的回答包含着一些主观因素，而且极有可能，虽然在此情境中查理缺乏明显的工作能力，但这并不能说明他在其他情境中仍会这样。也许他是一位优秀的一线经理培训师，只是不太擅长处理危机。因此你需要更深入调查以证实你的猜想。如果查理擅长培训一线经理，他的直线下属（一线经理）应该很擅长任人取长，明确他们的职能并指导他们。与查理过去及现在的直接下属交谈可以证实或者否定我们初始的评价。与那些一线人员讨论谁在真正地管理他们（玛丽或者查理）可以得到他是否有效开发下属的证据。若这些人员反映查理才是他们的真正管理者，那么查理就篡夺了玛丽的权限（当然还有其他管理者的职责）。

在玛丽和查理的案例中，你有可能关注这些关于时间管理和工作理念的问题。

时间管理

◆ 查理在帮助玛丽了解一线经理的职能方面付出了多少时间？

◆ 查理在指导玛丽成为一线经理方面付出了多少时间？

◆ 查理在与重要的内部客户交流人员的招募和员工服务情况方面付出了多少时间？

◆ 查理对未来多长时间的工作进行了规划？他是否拥有关于员工需求的高峰期和低谷期的年度计划？

工作理念

◆ 查理认为什么工作最重要，正如在本次危机中他以行动向玛丽及他人所表明的？

◆ 在此次危机中，当查理开始工作后，首先做的是什么事情？在早晨上岗后，他马上和谁进行了有意义的谈话？

时间管理与工作理念天然相连。人们以自身及公司的理念为基准来核定怎样安排他们的工作时间。与普遍认为的观点相反，时间管理不由老板的指示来决定，而是由个人认为的工作重要性来决定。你会发现如果你深入思考，并且积极谈论时间管理以及与之相关的价值观，就会清楚地认识到某人是否达到既定领导层级的要求。

诊断步骤

当你询问上述问题的时候，你可能会想到查理的行为也许是依据了组织的价值观（不管是正式的还是非正式的）。打个比方，银行、运输和零售行业等领域以交易为目的的公司，它们往往注重短期绩效

结果。这就使得各个层级上的领导者都热衷于单兵作战，因为在他们眼里，眼前实实在在的利益才是“王道”。这六个领导层级就丧失了其实质意义，此时即使可能保持领导梯队的流动，也会变得非常困难。

在诊断中还有一个你应当铭记在心的组织要素：薪酬制度。查理和玛丽从错误的人那里以错误的方式取得了正确的结果，并由此获得了奖金。因此，薪酬制度不符合领导力发展的需要。这种不匹配将会发生在领导层级的最高级别，我们会看到那些组织内部最高层的管理者为了实现绩效目标，只关注短期的效益。这些情况都会影响你的诊断。因此当公司的文化与制度出了问题时，最重要的是不要过早对个人下结论。

我们将在后面的章节进一步讨论组织层面的问题。现在让我们来看看你如何从个体和部门视角诊断领导梯队的问题。

个体视角

你应该建立起一套运用领导梯队模型来评价员工的流程。该流程的重要性不仅在于将一些较随意的流程正式定下来，而且能够提供一个比较的基准。你可以比较层级相同的两个人的评价结果，然后进一步就谁更可能在未来被擢升到某一个领导位置上，或者谁在当下的领

导职位上做得更好等问题得到一些有趣的结论。以下步骤将有助于你更快、更准确地评价一个人。

（1）通过对个体的观察和谈话识别个体的行为和工作成效。看看他的日程表以判定他如何使用时间。找到他正在执行的工作以及他的努力重点。了解这个人每天做的第一件事是什么。他会见的一个人和他着手的第一件工作通常反映了他所优先考虑的事务。

（2）了解他对其他人的影响——过去和现在的直线下属，以及其他部门的人。他是否针对直线下属所处的领导层级进行了有效的开发？他是否频繁、融洽地与其他部门的人员进行交流？

（3）把这些信息与领导梯队模型相对应。分析个体行为和态度与某个既定层级所要求的领导技能、时间管理能力和工作理念的一致或不一致程度。

（4）判定某人实际所处的领导层级是否与他应该达到的层级相匹配。虽然有人可能对任何领导层级都无法完美适应，但他可能只是缺少了所处层级所需的某些技能，或者他的时间管理能力可能仅仅部分符合其领导层级的要求。通常你可以按照某种合理的标准把他安排到六个领导层级之一。当你这么做时，要确定他目前的领导力与他将要进入的领导层级所要求的能力之间的差距。

（5）建立一个以理念为中心的培训计划。尽管我们要在以后几章才讨论它，但是要记住如果人们树立了正确的工作理念，他们自然就会有正确的时间管理能力和领导技能。

团队视角

在很多情况下，领导梯队的诊断适用于同一组织内部的不同团队。业务团队可以利用其判断他们是否在既定的任务和目标下处于适当的领导层级。人力资源部门可以利用其分析某一特定的群体（例如某一特定业务单位的一线经理）是否处于正确的层级，这一群体是否拥有充分的领导潜质。组织也可以利用其检测整个领导梯队，发现是不是某一层级抑或是所有层级都存在问题。

以下步骤可以帮助不同团队有效地利用领导梯队的诊断方针。

（1）对被评估的团队中的领导者进行个人评价。

（2）持续关注其个体评价，并检测领导技能、时间管理能力及工作理念是否符合所处领导层级的要求。

（3）若它们不符合，那么具体的差距是什么？找出这些不符合情况的具体构成（例如，这个层级上的大多数领导者更关注技术工作而不是培训他人）。

（4）假如你在查看整个领导梯队，则要分析每个层级的强项和弱项。例如，是否事业部总经理层级情况较好（领导技能、时间管理能力和工作理念之间形成了良好的组合状态），而业务经理层级较差呢？换句话说，领导梯队在哪里发生阻滞了？你能够正确指出实际领导能力与要求不相称的领导层吗？

层级跃迁：最聪明的不一定总是最好的

六个层级诊断方法在加强领导梯队方面最重要的贡献之一，就是给那些跳过一个或者更多领导阶段的人员贴上标签。当然，识别那些经历了全部培训、具备所有必需的经历，但仍然缺乏相应的领导技能、时间管理能力和工作理念的领导也同样重要。但是，更难的是挑出那些不适合担任领导者的所谓的企业“明星”。这些人的潜力似乎很高，他们是新进的明星，通常在某些重要领域技巧娴熟，这就打消了很多人对他们的怀疑。结果就是，他们很快晋升，并且不需要经历一些重要管理经历的考验。缺乏领导梯队诊断的组织一般都会允许这些人迅速提拔至重要的领导职位，而在这个位置上，他们最终会干不好，并且导致其他岗位也出现问题。

在一家大公司实施大范围的高管教练辅导项目时，这个问题会变得尤其突出。有1000多人参加了这项教练辅导，360度反馈是它的一个重要组成。接受教练辅导的职能主管分成截然不同的两种类型。第一类人群经历了本书描述的全部领导阶段，他们接受一种由培训和实践

相结合的训练方式，这使得他们有资格担任任何领导职位。第二类则比第一类更快地升到了职能主管的位置，他们的潜力都很明显。他们中的许多人是顶尖学校的MBA。他们刚进公司时的身份通常是职员，从事业务拓展和其他重要项目。凭借他们的能力，他们中的绝大多数人一开始就与一个咨询团队一起开发项目，从而跳过了第一个管理层级。这样的结果使得他们错失了那些重要的培训和经验，而后者原本能够帮助他们提升理念、加强绩效管理——确立目标、教练辅导、选择团队成员、处理纷争等。

这些高潜力的人中绝大部分被提升为职能主管。在进行了360度反馈之后，与其领导层级所要求的相比，这些正在冉冉上升的新星在工作理念和领导技能方面的不足就明显暴露出来了。尽管他们中的相当一部分人在某些领域内十分卓越，例如战略、创新以及风险承担，他们在绩效管理领域却几乎一样糟糕。

他们中的许多人仍然希望在工作中单兵作战。实际上，他们的直线下属抱怨道，这些经理将他们视为能够协助其完成一系列项目的“工蜂”。这对能力开发和培训来说绝不是什么好的倾向。他们不重视培训他人。在有些时候，他们的所作所为似乎是与他们的直线下属比赛，看谁能更快更好地完成工作。

我们已经反复看到这一点，虽然高潜质的员工工作努力，并且显示出明显的天赋，但他们作为领导者却是失败的。当你掌握了这六个

领导层级以及相应的领导技能、时间管理能力和工作理念，你将不会盲目推崇个体的独特才干。当你将这些领导层级作为一种诊断方式，用于评估经理是否真正重视他们所处层级的工作时，你就能够更好地识别出那些将会损害组织竞争力的领导者，以及那些将会让组织升华的领导者。

常见问题：

问：对于那些正处于或有可能处于错误领导层级的领导者来说，我们应该怎样进行教练辅导呢？

答：要说服某些领导者他们正处于错误的领导层级，或是他们的工作内容有问题非常困难。第一步要和他们的上司交谈，但是要注意，他们的上司可能有助于解决问题，也有可能是问题的一部分。一定要保证上司了解问题的实质，而且他本人要在正确的领导层。如果不是这样，就直接找到再上一层的领导以获得支持。另外，和直接下属交谈，询问他们是否获得了充分的支持、指导、教练辅导、职责界定、优先权利，等等。详细罗列一个领导者所需要的明确条件和这个人的领导对其的期待，与领导者交流这一层级所需要的关键特质以及未满足这些要求的后果。最后，掌握这位领导者的日程和时间配置。

问：如果我们不具备模型中列举的所有领导层级，我将如何确定某个人应该所处的适当领导层级？

答：自上而下地寻找领导层级较之于自下而上来说更容易。你可以从公司的首席执行官和他的直接下属开始。如果只有一项业务，那么首席执行官同时也就是事业部总经理，他的直接下属都是职能主管。如果公司有多项业务，那么首席执行官同时也是企业高管，他的一些直接下属就是事业部总经理，另一些则是公司层面的职能主管。事业部总经理的直接下属是职能主管。在这两种情况下，职能主管的直接下属可能是部门总监、一线经理或者“管理自我”的人，这取决于他们下面的结构是怎样的。

问：我是一名人力资源业务合伙人，我将如何提高自己的诊断水平？

答：最佳的诊断方式是在看人之前先看他的工作。查明已经完成的工作以及那些被忽视或没有做好的关键工作。对已经实现的以及那些没有实现的目标进行评估。确定那些下属得到晋升的领导以及下属很少晋升的领导。有了这些信息，你就可以将没有完成的工作和领导梯队联系起来，从而发现问题所在。为了准确诊断，你必须要了解业务的细节。

一线观察：

• 在错误的层级工作，这是每一个公司都会遇到的问题。“在错误的层级工作”这一句话现在已经成为管理专业术语，虽然在本书出

版前，它还并不常见。现在大家随处都能听见这种说法。虽然这个问题以前也存在，但是领导梯队模型创造了能够与之对话的语言基础。我们鼓励所有的领导者都将这种语言引入到自己的业务中（如果还没有的话）。

• 了解领导们的目标以及他们如何实现这些目标可以帮助我们评估领导层级的适合度。由于职能范围和工作的复杂度，职能主管及更高层级的诊断较有难度。目标的时间跨度和日程表将会为评估他们工作的领导层级提供最佳帮助。短暂的时间段，例如一年或一年以下，一般都意味着他们参与了技术性的工作或是处理当前的问题。当前的工作成果有可能很好，但是他们并没有考虑到远期的问题。如果领导者的日程表中充满了日常运营方面的会议，丝毫没有给战略性思考、分析、计划留下时间，也就意味着领导者即使已经解决了当前的问题也将不再考虑到今后的发展。某些业务方面的危机要求在短期内必须得到重视，但是如果这个期限过长，那么它就是一种更低层级上的工作内容。

• 依据“协同三角形模型”（见图5-1）能帮助进行诊断。这个工具能够显示领导们是否承担了他们所有的工作职责。最经常显现出来的缺陷是组织胜任力的提升（右下角）。不幸的是，组织的缺点会导致个人效率降低。职责不明确的岗位、遗漏或者中断的流程和高高挂起的权力等都会导致个人和组织挫败。一个糟糕的企业一定会摧毁一

个优秀的员工。因此，判断一个领导是否在正确的领导层级工作，是否在做自己本职工作的有效方法之一，是检查这位领导的直接下属和组织的其他人是否存在问题。

• 挣扎在老板手下——这个衍生问题对小型企业内的领导者来说非常普遍。典型的例子是领导的指令不清，做决定犹豫不决，不会合理地分配资源并且不能提供充足的一对一时间。如果你了解了领导梯队模型，诊断结果就不应该让你感到惊讶。首席执行官的工作层级太低，这种情况需要有所转变。因为不存在高于首席执行官的级别，这就需要创造这样一个级别。现在最需要做的就是将首席执行官从一个职能主管变成一个事业部经理。

• 首席执行官在企业起步之初就要应对企业各个方面的事务，这种经历会影响企业创始人/首席执行官的发展过程。这种类型的领导会倾向于事事亲为，当然他们也会构建他们之下的领导层级。当他们为自己找到接班人之后，他们也会为自己的接班人提供同样的意见。

当组织达到一定规模，支持性的职能需要变得更强，并且接手首席执行官正在做的工作，例如编制预算、现金管理、财务计划、奖励制度、新员工招聘、新业务开发以及质量控制。因此首席执行官需要优秀的职能主管，而且他自己也要学习如何成为一名优秀的事业部总经理和首席执行官。首席执行官的很多直接下属不能顺利地转换成事

业部副总经理，因此他们不能因为首席执行官升职而升职。当首席执行官正在转变的时候，选择合适的事业部副总经理非常重要。

第9章　业绩改善：明确岗位职责，设立绩效标准

一旦判定某个个体或某个团队处于不恰当的领导层级，就需要做较大幅度的领导梯队修复工作。具体而言，公司必须培训管理人员，让他们拥有各自层级上应有的正确的领导技能、时间管理能力和工作理念，这样才能确保他们的工作表现。

这是一项富有挑战性的任务，主要有两个方面的原因。首先，在大多数组织中，领导职务的角色定位通常并不清晰。虽然组织可能会清晰地界定财务和运作方面的要求，但是它们往往对界定领导的职务要求，以及将这一要求在不同层级上加以区分束手无策。这就造成了个体即使想提升绩效也很难实现，因为他们不清楚目标是什么。

其次，大多数企业没有针对不同的领导层级创建相应的绩效标准。实际上，绩效标准并不是那么容易建立起来的，它们通常表现为财务指标而不是一整套的绩效要求。然后你可以看到，评估任一层级的领导绩效即使可能，也将非常艰巨。如同合适的领导技能、时间管理能力和工作理念之于领导者的重要意义一样，领导者必须创造业绩。当某人绩效非常突出时，这就是他应当被提升到下一个领导层级的时刻了。

正如我们将看到的，我们的领导梯队模型在界定领导职责和评价领导绩效方面都非常有效。

明确职责的相关讨论

大多数领导者依据目标和任务来思考他们的工作。与目标和任务同样重要的是，他们没有从整体上掌握领导的职责。例如，以下对中层领导者的要求经常被忽视：

◆ 能够帮助他人获得成功。

◆ 依据客观条件、智力情况和感情要素激发团队，充分发掘他们的潜能。

◆ 依照特定标准来提供专门的指导。

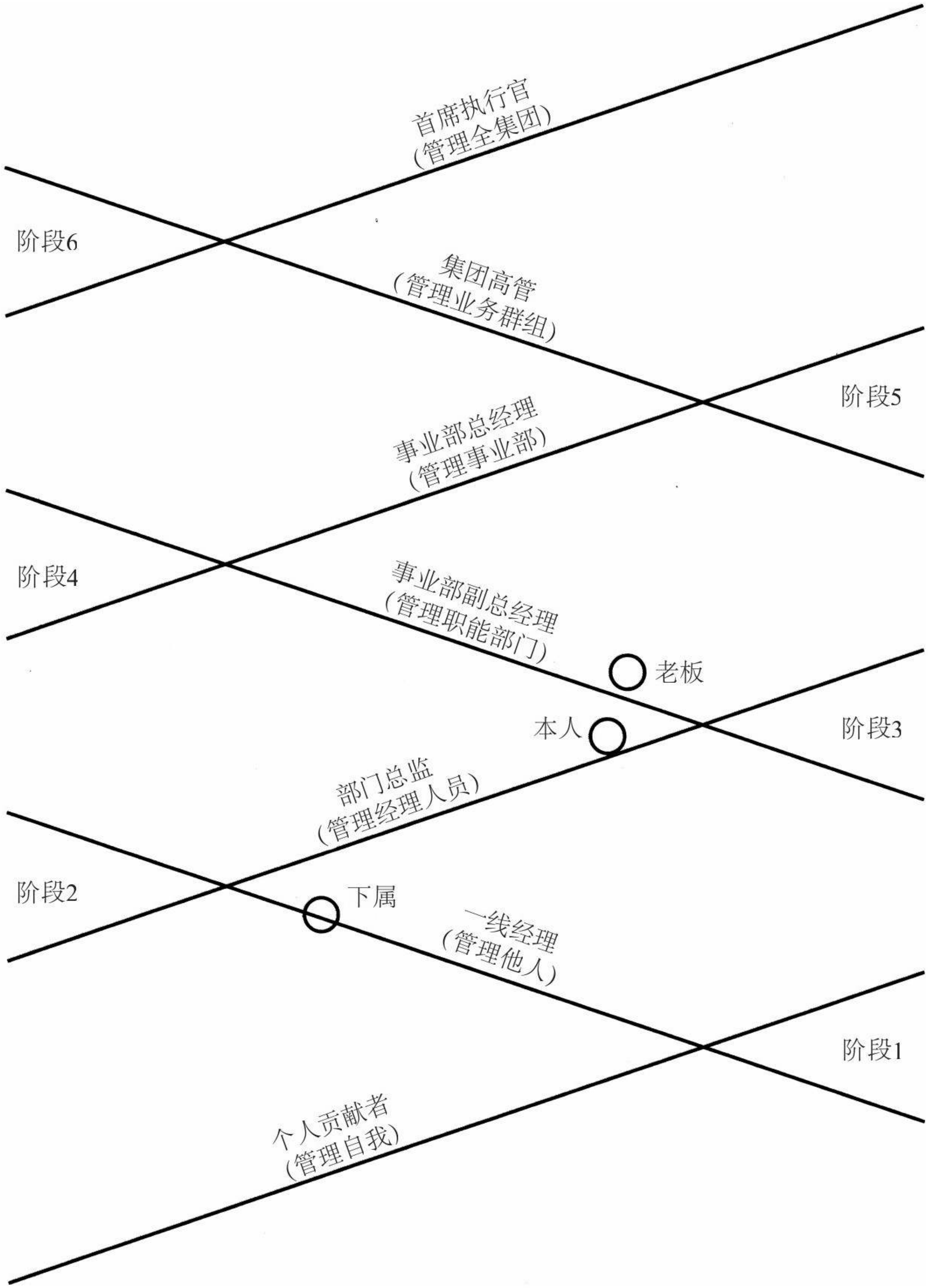
◆ 加强横向联系（这一点在电子商务时代特别重要）以保证工作顺利推进。

另外，很少有组织能够把某个领导者的工作和其他各个层级领导的工作联系在一起。这同样是当前领导职责界定的一个重要方面。近20年以来，企业的裁员潮和不断停滞的发展进程已经造成领导层级的断裂，一些职责变得随意而漂浮不定。相对于某个人的上级以及直线下属，他本人的领导职责应当是什么呢？有人思考过他们的职责可能存在重叠或断裂吗？

领导梯队模型提供了一种快速、有效的方法以促进领导职责明晰。这一方法将领导者的实际工作内容与其所在领导层级的要求进行比较，并且将他的上级以及下属的工作内容也与这一模式的要求进行比较，从而明晰领导者职责。因为大多数人的职业发展都必须依托具体的工作，故而建立正确的职责要求非常重要，它可以确保领导者了解这一要求并且朝着正确的方向发展。这样，领导们一旦清楚了自己的工作职责就能找准方向。这一过程可以通过图形来更好地理解。如果圆圈代表某项具体工作，现在让我们来看看该圆圈位于领导梯队模型的什么位置（见图9-1）。

在六个领导层级上标出某项特定工作所处的位置，虽然这看起来很简单，但是可以提供很多有益的启示。你可以在整个领导层级模型中以更广阔、更深入的视角关注这项工作，而不是仅仅盯着任务和职责本身。你可以将该考察对象的上级和下属的工作以同样的方式处理。整个组织和单个管理者都可以直观地了解各自的职责要求以及领导和下属之间的职责界限。大型组织内部往往有一个普遍现象：几类不同的领导者会出现在同一领导层级上，特别是在经理主管和企业高管层级上。例如，某职能主管可能会发现，他的下属和下属的下属都是部门总监。很显然，区分他们的不同职责将会带来可观的工作量，但是他不得不耗费时间完成这件事。

请注意以下这些普遍存在的职责断裂和重叠现象。



首席执行官
(管理全集团)
阶段6
集团高管
(管理业务群组)
阶段5
事业部总经理
(管理事业部)
阶段4
事业部副总经理
(管理职能部门)
老板
本人
阶段3
部门总监
(管理经理人员)
阶段2
下属
一线经理
(管理他人)
阶段1
个人贡献者
(管理自我)

图　9-1　运用领导梯队模型来澄清岗位角色

职责断裂

◆ 缺乏上级对下级绩效的反馈，造成问题反复发生。

◆ 由于缺乏资源，计划无力执行；该计划由上级制定，并且要求下属执行，但他们都觉得评估计划所需资源以及获取这一资源不属于自己的职责范围。

职责重叠

◆ 事业部副总经理和部门总监都对同一个一线经理下指示。

◆ 事业部总经理和销售经理都认为产品开发计划是自己的首要职责。

因此，可以采用以下步骤以明确职责：

（1）使用领导梯队模型来确定特定工作所处的领导层级。

（2）与其他经理沟通，确定他们的领导层级以及该层级所要求的领导技能、时间管理能力和工作理念。

（3）让领导梯队上的领导者都了解相邻层级之间可能存在的职责断裂和重叠，并采取行动纠正上述问题。

界定绩效标准

对于不同层级上的领导者培训来说，定义绩效标准与明确职责非常重要，但是这还不是全部的答案。问题是绩效取决于其他人的主观评价。如果您询问来自六家企业的六位经理主管，他们都可能提供什么是“工作卓越”的主张，并且都很有说服力。他们可能都真心实意地想把工作做好，但是对于什么叫“把工作做好”却有不同的见解。即使他们的领导技能、时间管理能力和工作理念都已经非常明确，由这些职责所产生的行为以及相应的绩效也会存在很大差异。

因此，明晰的绩效界定非常重要。缺乏这一要素就难以传递组织对领导者的期望和要求。绩效标准与平衡计分卡和企业战略一样有用，而且它所强调的是组织层面的绩效而非个体的工作产出。后者一般不包含为了维持组织长期发展所需的一整套要求，因此，企业必须建立绩效标准以实现以下三个目标。

目标一，涵盖一整套绩效要求的标准。

对领导者来说，想要专注于销售、赢利、生产或其他任何单一的任务，已经不再可能。企业各个层级的领导者都需要成为多面手。传统意义上片面单一的绩效，即使包括制造良好的产品或者创造销售记录，也是远远不够的。更多类型和更大范围的业绩应当成为所有领导者的目标，它们必须围绕以下这些绩效内容：

◆ 运营绩效（总收入、成本、利润）。

◆ 客户绩效（赢得和维持客户、加强客户联系并且使客户满意）。

◆ 领导绩效（确定方向、加强沟通、培训员工、建立标准）。

◆ 管理绩效（控制力、质量、及时性）。

◆ 关系拓展（工作联系、团队关系、内外关系、企业和政府关系）。

◆ 社会责任（工作有益于社区、政府和环境）。

◆ 个人专业能力（仅仅与你应该做的工作相关的部分）。

目标二，包含长期和短期发展需要的标准。

华尔街所关注的财务季报不能是唯一的绩效标准。诸如人员发展、产品研发及品牌形象之类的长期任务，都应该考虑在内。你可以参考表9-1来理解长期标准和短期标准结合之后所产生的良好效果。

表 9-1　判断绩效状况的标准

绩效标准可能包含很多不同的层次，一般认为下面三个层次在大公司内部是可行的。为了防止人们将优良绩效错认为是卓越绩效，所以首要的任务是界定卓越绩效

卓越绩效

· 持续超越运作、技术和专业方面的绩效标准

· 持续超越管理任务的要求，例如，工作的计划、组织和控制、与同事及其他人交流、员工培训

· 显示出卓越的领导力，其中包括建立和传达战略方向，使员工依据最高标准工作

· 总是通过与包括下属在内的许多利益相关方建立和保持建设性的工作关系来完成任务

· 持续积极参与社区活动并且提升企业声誉

· 经常接手最棘手的工作，老板会竭力保留此人

注意：这些业绩必须在一定时期内保持，这一期限通常是 3 年

（续）

优良绩效

· 持续达到或超出所有运作、技术和专业方面的绩效要求

· 持续达到或超出管理任务方面的要求

· 显示出一定的领导力

· 经常通过建立和维系建设性的工作关系完成任务

· 偶尔积极参与社区活动，并推进企业声誉提升

· 偶尔被安排从事额外的工作

· 被认为是一个好的执行者，但是如果需要的话，也能找到同等能力的人才

注意：这个类型的人员短期内也会做出卓越贡献，但是从长期来看，他的业绩水平仍属于优良水平

较差绩效

· 低于大多数运作、技术和专业方面的绩效要求

· 偶尔显示出必要的领导力，但更多的时候缺乏这一点

· 很少通过建立和维系建设性的工作关系完成任务

· 较少参与社区活动

· 需要老板花很多时间来指导

· 他的离职不会引起老板的关注

注意：这一类型的人员人短期内能展现出优良绩效，但更多的情况是比标准水平低

资料来源：Drotter Human Resources Inc.

正如你所看到的，我们把这些标准分为三类：卓越绩效、优良绩效和较差绩效。在本章的稍后部分我们将证明将它们作为领导力开发

工具的重要性。

目标三，根据领导层级的不同所指定的差异化标准。

最后让我们回到梯队模型的各个层级。标准必须贴近每个层级所要求的领导技能、时间管理能力和工作理念，这一点很重要。这里有一个例子来说明企业如何设定标准。在相当数量的员工被辞退之后，很多新员工替补了他们的位置，这家企业准备从子公司中选拔人员来部分重建其领导梯队。因为这些新的领导者来自于不同的子公司，管理层想让所有人都依照同样的标准工作。如果没有根据领导层级加以细分的统一标准，就不可能把这些新领导者培养成真正有效的领导者。下面是三个层级的领导者如何有效应用战略工具开发全面的绩效标准：

集团高管　确立一个愿景，并以此制定企业的长期战略框架，构建战略的附属条件，分配资源以支持长期和短期的绩效。

事业部总经理　在业务部门的战略框架内设计长期业务战略，这一战略需要得到上级的批准，构建战略的附属条件。

事业部副总经理　了解和支持企业战略和业务战略，如有必要，修改职能计划来支持战略的变化。

这些标准能将各个层级连接起来，并有效消除职责断裂和重叠。正如你所看到的，这三个领导层级的领导技能、时间管理能力和工作理念将各个绩效标准具体化了。

通过绩效标准培养领导者

绩效标准不是仅限于空谈的理论概念。我们结合领导梯队模型所界定和运用的标准有助于组织更高速、更有效地培养各个层级的领导者。为了帮助你使用这些标准，请回顾我们在图9-1中用来表示某项既定工作的圆圈（见图9-2）。

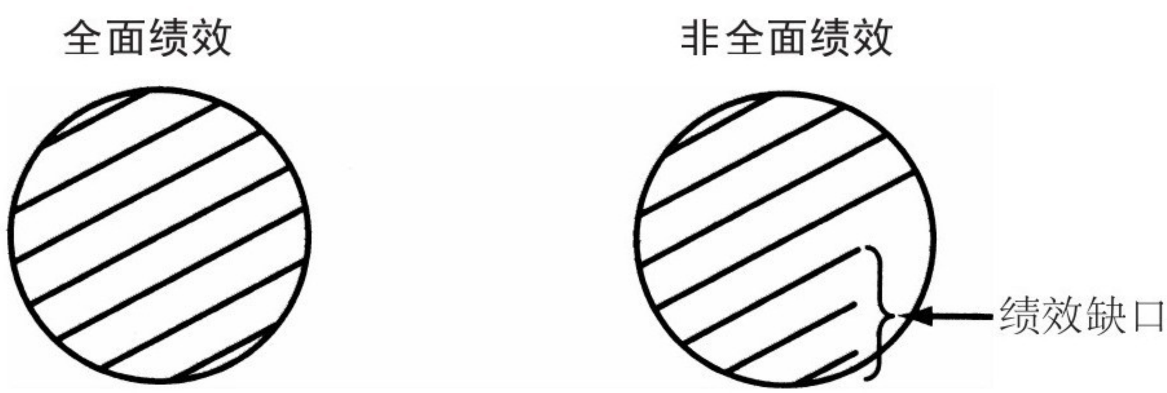


图　9-2　绩效图解：全面绩效和非全面绩效

资料来源：Drotter Human Resources Inc.

圆圈内的内容是这项工作的承担者所应当完成的职责，圆圈外的内容则是他人的职责。为了进一步说明这个概念，圆圈内绘制了7条斜线，它们代表前面提到的七项绩效内容：运营绩效、客户绩效、领导绩效、管理绩效、关系拓展、社会责任和个人专业能力。因此全面绩

效者的圆圈就如图9-3左边的圆圈所示。这类全面绩效型圆圈就是领导梯队模型培养工作的目标。最常见的圆圈则是图9-3右边的圆圈，它表明，虽然某些绩效内容已经完成，但其他的还没有。

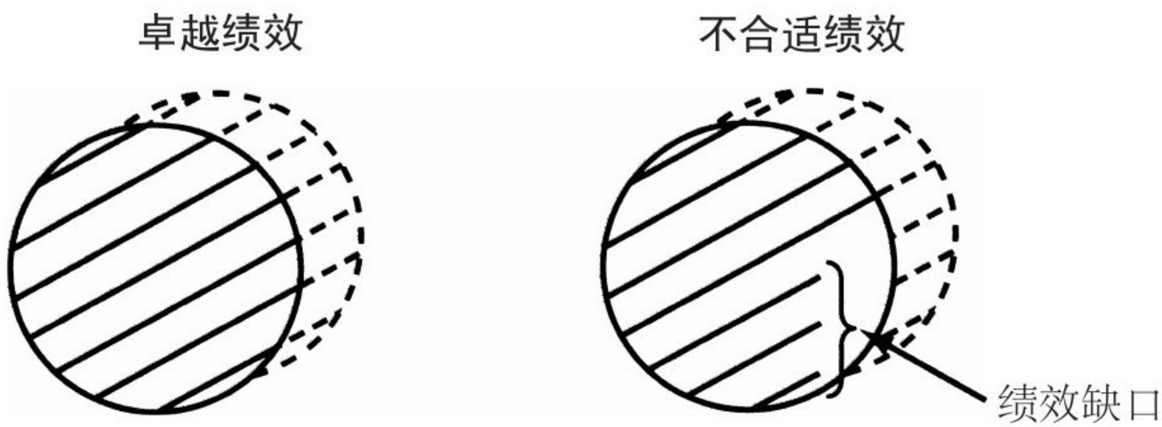


图　9-3　绩效图解：卓越绩效和不合适绩效

图9-3左边的圆圈代表卓越绩效，但这一类型的绩效需要付出很多努力才能实现。在这些情况下，人们容易觉得他们已经不适合继续在现有的领导层级待下去了，而且超过现有领导层级要求的能力也使得他们不再安分守己，很容易被猎头盯上。图9-3右边的圆圈是最麻烦的，因为这个圆圈所代表的人显然有潜力做得更好。他并没有在他本应完成的任务上努力，却常常偏离目标转而去干那些虽与本职工作无关但自己喜欢做的事情。

这四个圆圈可以用于向各个层级的领导者展示绩效方面的问题，帮助他们发现不足之处（当然也可以用于发现他们的优点）。图9-4说明了如何将这些圆圈作为培养指南来充实领导梯队。

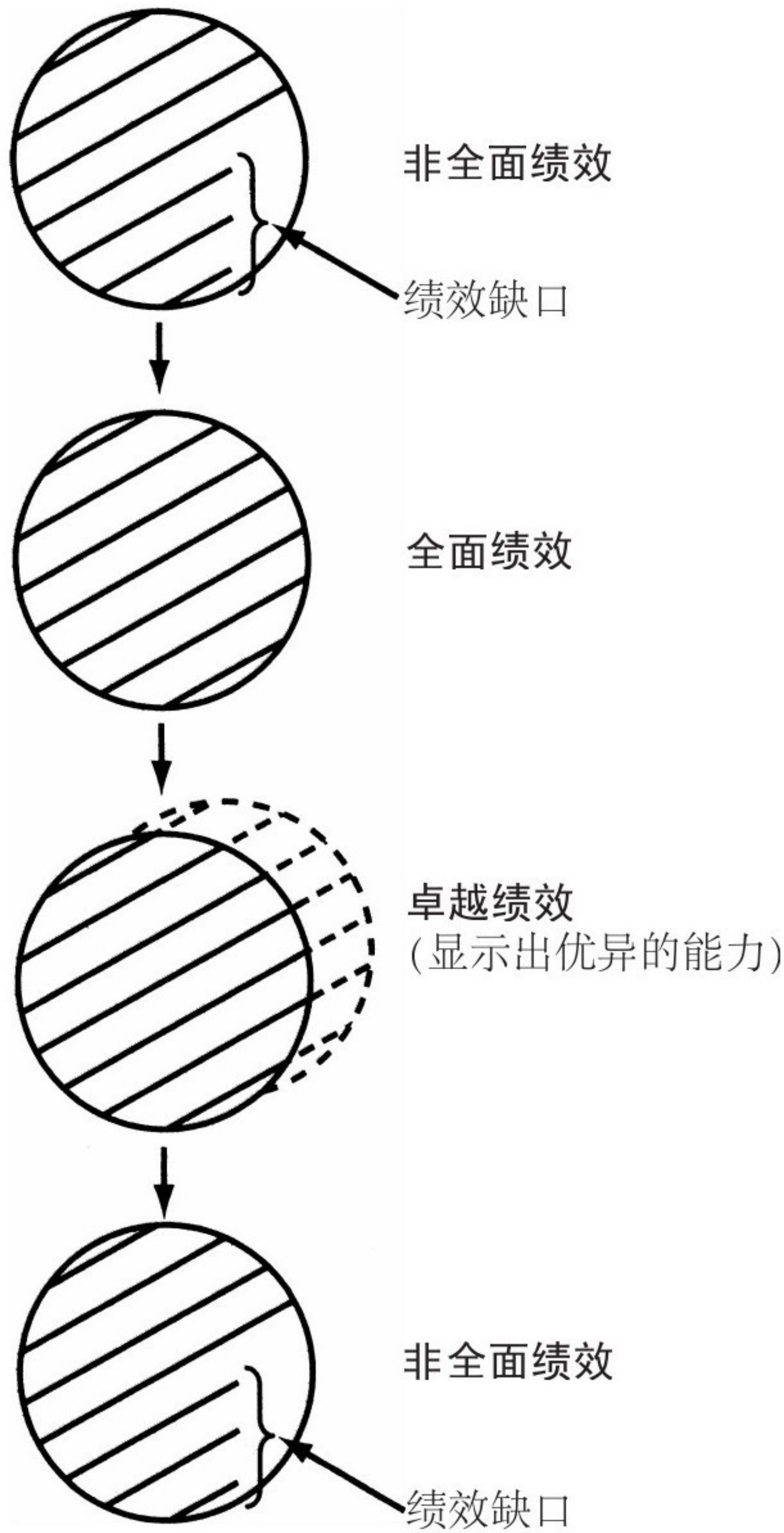
（1）当你将某人任命到一个新的领导岗位时，你就已经创造了一个绩效缺口。因为他们不可能拥有新层级上有效工作所需的领导技能、时间管理能力和工作理念。结果是他们不可能立即在七项关键绩效内容上都取得显著成就。

（2）通过教练辅导、培训和其他方式来培养领导者，进而消除绩效缺口，在七项绩效内容上实现全面突破。

（3）一旦他们获得全面绩效，就要考察他们，看看他们能否承担额外的职责，能否显示优异的能力。

（4）为绩效卓越的人员分配更富有挑战性的工作，或将其提拔到高一级的领导层级上。如果是后者，就会看到另一个绩效缺口，这就又回到了第一步。

你还需要接受下面这些假定，以确保这四个步骤有效。


非全面绩效
绩效缺口
全面绩效
卓越绩效
(显示出优异的能力)
非全面绩效
绩效缺口

9-4 运用绩效图形来识别培训需求

资料来源：Drotter Human Resources Inc.

当被提升到新领导层级时，总会出现绩效缺口 不论他是不是熟练的经理，或是在之前的层级上成就卓著，绩效缺口是不可避免的，因为他们进入了一个新的领导阶段。一旦你承认这一事实，你就要在他们刚刚提升到新职位的时候开始弥补这一缺口。通过领导梯队模型，你可以依照各个层级的领导技能、时间管理能力和工作理念提供业绩方面的指导、培训和跟踪。同时，必须告知被培训的领导者这一点并且他们要愿意参加。这意味着他们足够开放，能够放弃一些让他们过去成功但现在已不合适的工作方法和坚守的信念。

培养工作必须持续进行，直到培养对象取得全面绩效 渐进的提升远远不够。所有人员都必须以全面绩效为目标。如果组织把全面绩效而不是某些技术方面的人力资源作为竞争优势，这一点也很容易被接受。为了增强有效性，企业必须愿意在领导培训方面实施战略性投资直至实现全面绩效。

全面绩效的完成人员应该由此受到奖励 作为领导力开发的基本目标，全面绩效并不是想当然那么简单。全面绩效的完成者不仅应当接受奖励，还应当进一步指派他们一些新的重要任务，一些关键性问题也可以征求他们的意见。但是领导者往往愿意把大部分时间花在绩效不佳的人身上，与他们一起工作并且试图纠正他们的错误。

全面绩效的完成者应该接受超常规能力的测试，如果他们具备这种能力就应当升职　超常规能力是这个人已经完成领导层级提升准备工作的迹象，同时它也将进一步促进这一过程。人员的测试可以通过执行其上级的某项工作来进行，可以观察他的表现对应着图9-5中的哪个圆圈。全面绩效者提升得太快，级别跨越太多也是一个严重的错误。这将使得全面绩效者变得平庸，而且这一过程难以再扭转过来。

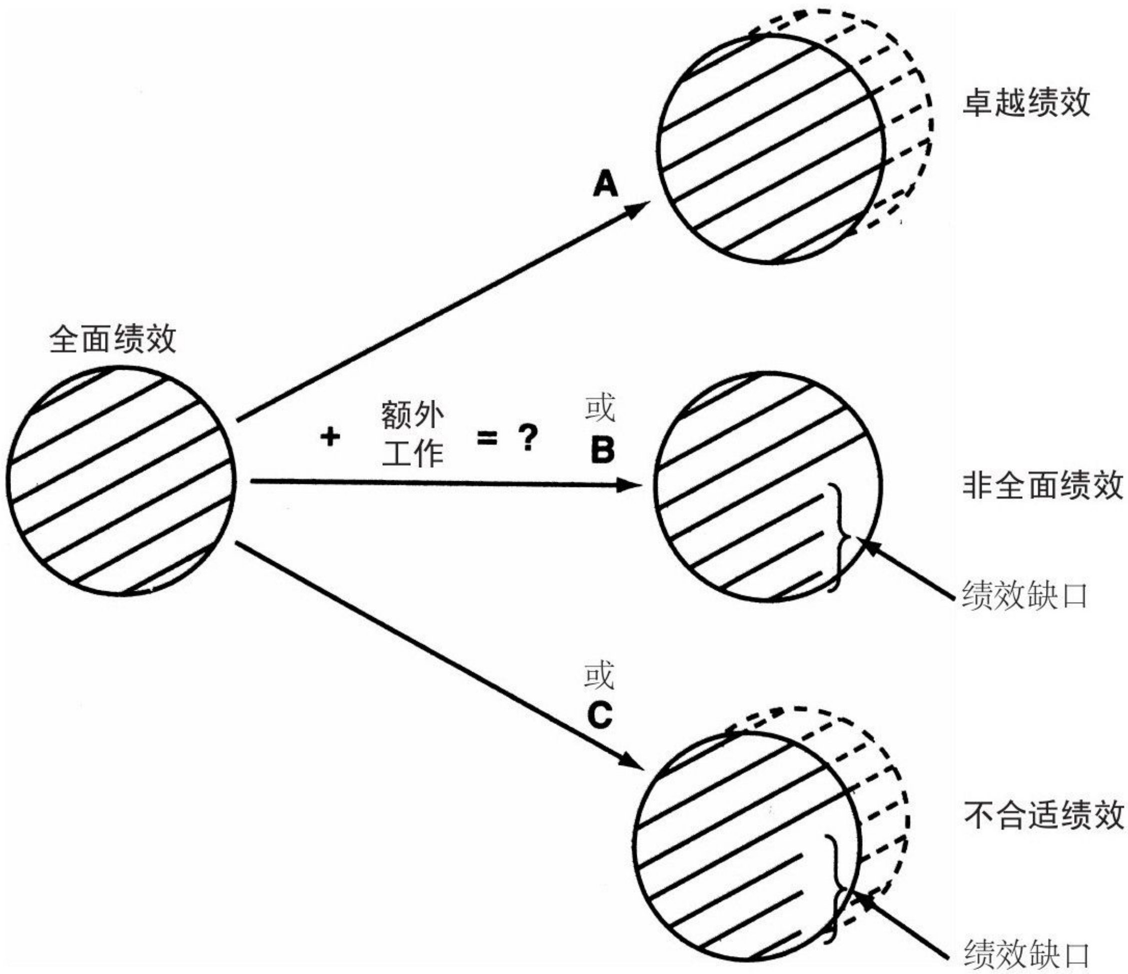


图　9-5　对全面绩效者进行测试以评价其能力前景

资料来源：Drotter Human Resources, Inc.

实现全面绩效的策略

如果仅仅采用通行的培养方式，不大可能形成一个完整的领导梯队。寻找出绩效衰退的根本原因非常重要。一旦找到了这些问题，你就能仔细地定位和消除领导梯队中的障碍物。要查明根本原因需要老板和下属之间的频繁沟通，以及针对当前形势的系统分析。

这不仅仅是人力资源部门的工作。企业的每位领导都必须勘察和解决绩效方面的问题。如果这显得矫枉过正，可以考虑一下与一家绩效优异的工厂进行比较。在这样的工厂里，投入和产出都得到严密的监测。因为机器的操作者受过严厉的训练和考核，绩效非常可观。完美的运作是其主要目标，工厂投入了大量的技术支持和训练。显然，这样的比较多少有点问题，因为引发领导者问题的缘由及其后果并不如工厂的投入及产出一样容易识别。尽管如此，严格的训练和测量对任何组织的领导者培养都非常有益，对于那些以全面绩效作为目标的组织来说尤为如此。

我们发现，对于那些想要改进领导梯队的企业来说，特定的领导培养策略已经被证明非常有效。以下是四种你可能觉得非常有用的策略。

策略一：从上司而不是从下属开始

当我们开始继任者培训计划时，我们要求参与培训计划的人员绘制他们直线下属的绩效圆圈，然后要求他们罗列出造成绩效缺口的原因。令人难以置信的是，75%的原因与上司有关。例如，上司可能在错误的领导层级上工作。他们可能管得太精细了或是与下属缺乏沟通。我们并不是强调上司是导致所有领导力和业绩问题的原因。我们的主张是，如果你想要通过领导梯队提升全面绩效，那么应当从上司开始。

上司必须反问自己，他们正在执行的何种事务（或者没有执行的何种事务）阻碍了领导培养和下属业绩的提升，他们也必须反思自身如何改变以提升绩效。你会发现用业绩圆圈来图解由上司所引发的绩效问题非常有效（见图9-6）。

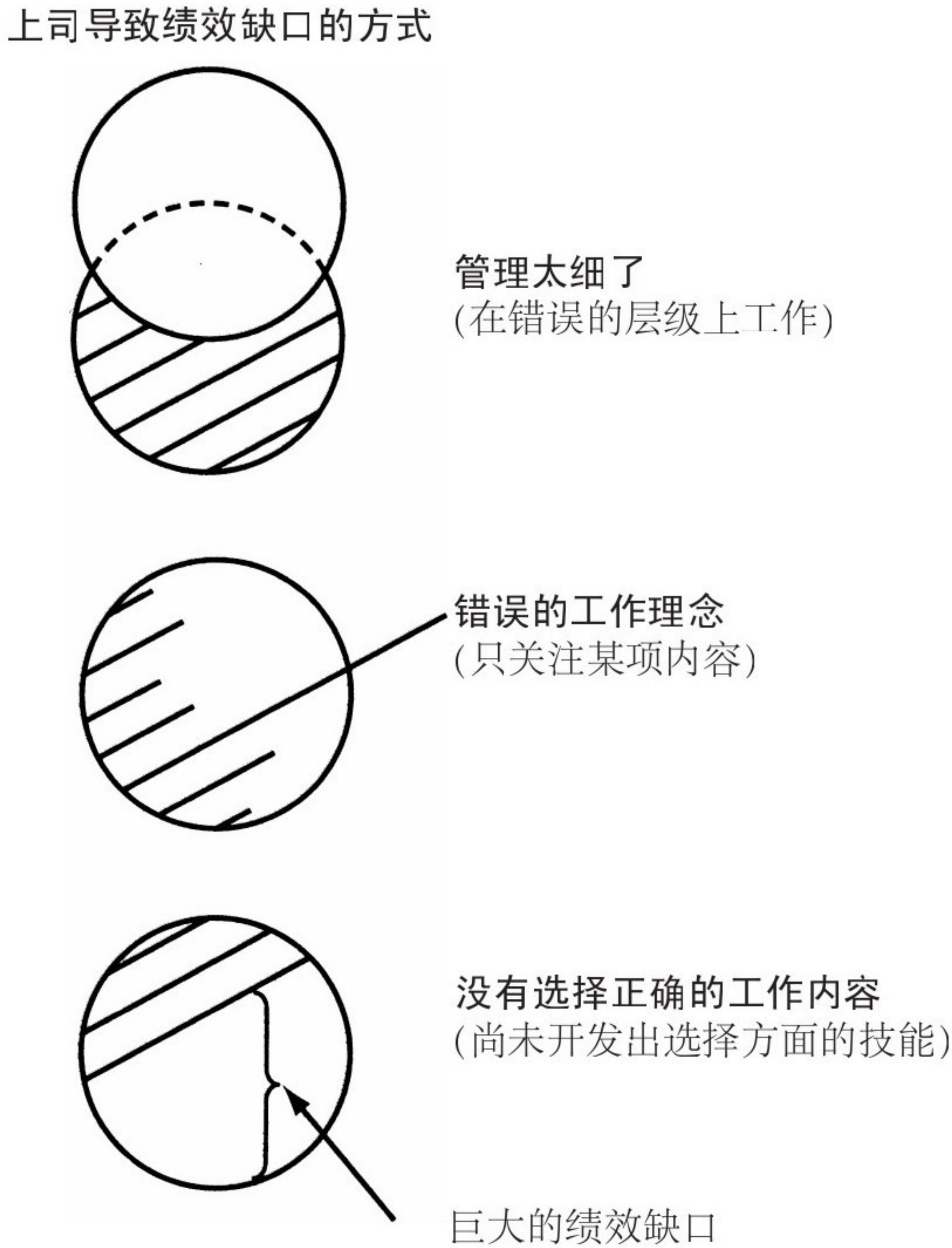


图　9-6　上司怎样造成绩效缺口和领导梯队阻滞

资料来源：Drotter Human Resources, Inc.

其他常见的由上司引起的绩效问题包括以下几个方面：

◆ 未能修复已出现问题的能力；

◆ 糟糕的工作界定；

◆ 沟通匮乏；

◆ 资源不足；

◆ 缺乏绩效标准；

◆ 偏袒某些对象。

同时，你也应该意识到，组织因素（上司常常对此有一定的掌控力）也可能造成绩效缺口。最常见的因素是：

◆ 不合理的组织结构。这常常是由于不必要的职能重叠造成的（矩阵结构通常会产生这种重叠）。

◆ 工作设计不合理。虽然已经识别和分配了系列职责，但它们可能缺乏可行性甚至没有任何必要性。

◆ 割裂的或是不存在的流程。如果任务不能顺利进展，或是与流程有关的关键人物被排除在流程之外，全面绩效就几乎不可能了。

◆ 权力或威望的分布不合理。承担责任却缺乏权力，这是一个由来已久的问题。

◆ 不合适的人员配备。缺乏针对工作要求和候选人员的细致分析就会产生这个问题。

策略二：寻找工作理念发生有利转变的证据

大多数人在从事一项不甚了解的新工作时，他们的行为风格都会进行短暂的调整。如果仅仅关注最初的表象，他们的理念好像是发生了变化，所以不能轻信初始的表面现象。领导梯队的生命力在于众多领导者在理念方面的真正转变。没有这一转变，行动也不会发生持续变化，人们也不能成功实现领导层级的蜕变。

与理念转换相伴的是人们愿意从不同视角看待他们的职责。他们必须愿意重新分配时间，改变应对问题的方法，或转换个人处理问题的某些方式，并且接受新的技能培训。用言语来表达新理念是不够的。人们可以尽情地宣布自己愿意给直线下属更多的自治权或者自己将从执行者转变为协调者，但是除非有实质性的证据表明行为方面的持续转变，否则理念就没有发生变化。为了搜集这些证据，可以按照以下几个方面做。

无论是成功还是失败，进行有关“教训”的讨论　正如我们曾经强调过的，用语言阐释理念是不够的。然而，人们对他们的动作和行

为的描述有时也能起到一定的作用。无论是成功或失败，都要自我提问。例如，在未能按时完成一个项目后，可以问“关于未能按期完成任务这件事情，我们在能力方面有什么不足？”如果他们一开始仍在纠缠时间如何不足，实际上他们的领导层级要求他们给予下属更多的权力，让下属支配时间实现产出，很显然，理念还没有发生变化。

检查经理的日程表　理念驱动行为的优先权以及时间分配。如果日程表里排满了会议，确定这些会议的召开目的是什么，会议最终决定是什么，谁做的决定。这些会议的类型和制定的决策是否适用于经理的领导层级？他们是否在更应该留给下属的活动方面耗费了太多时间？

仔细倾听经理如何评价他们的下属　如果某人只关注某一项绩效，比如运营绩效，那么这位领导者的理念就显而易见了。所有领导者都应当关注全面绩效，当然每一个领导层级的关注点也可能略有不同。当管理者完全关注某项特定的绩效内容时，这就表明他们已经陷入某种理念无法自拔。

查看经理们站在某种理念立场所提交的计划　计划常常最能反映经理们关注的重点。看看计划中最详细讨论的内容或者计划中占用最大篇幅和文字的部分。这些强调的重点就是理念分析的线索，在一些例子中，计划本身还不够充分，它们呈现了一些尚不够清晰的想法或者不正确的假定，这说明计划的制定者并没有把计划（在所有领导层

级上都很重要的内容）放到一个重要的地位。这可能是领导技巧方面出了问题，但是如果这位领导者当时重视计划，他就会寻求帮助以确保计划的有效性。

策略三：以行为学习法作为领导培养的基本手段

行为学习法是一套用来改变行为和转变理念的工具。很多不同的组织已经采用了这种方法，比如通用电气公司和强生公司。从领导培养的角度来看，它的优势不仅仅体现在技能提升方面（虽然这也是行为学习法的成果之一）。当经理们被置于具有挑战性的环境中时，他们可以从中学习并且亲自探索那些与他们的业务发展有益的内容，由于实际体验不仅在认知方面同时也在情感方面对他们产生了影响，故而他们能够成为真正的领导者。

简而言之，行为学习法大致如下：让同一层级的领导者组成团队，然后分配一项高度挑战性的任务，这一任务与某个重要的企业目标相关。这些任务是持续性的，参与者需要开发新的领导技能、时间管理能力和工作理念才能成功地完成这些任务。同时，这些任务的范围也很广，他们涵盖了七项绩效内容的绝大部分，即使不是全部。

从表面上看，这可能与其他基于团队的培训活动非常相似。以下是它们之间的差别：

◆ 行为学习的目标与构成涉及范围很广。团队和个体的主要时间用于学习（如何进行嘉宾演讲，如何做研究）、团队建设训练（户外挑战）、教练辅导（360度反馈）以及反思。

◆ 行为学习法包含与个人成长以及团队活动相结合的真正商业挑战，参与者必须认真对待。在学习结束时，参与者通常要在某位高级管理者面前陈述所学所得，他的职位发展也会受到学习过程中展现出的领导力绩效的影响。

◆ 一位教练将会协助学员参与这一过程，他可以指导团队，并且为个人提供反馈以及指明学习和思考的时机。

事实上，行为学习法创造了一个“平行世界”的环境，从而加速了新技能和工作理念的学习进程。如果存在绩效缺口，学员们在学习后就能更快地弥补这一缺口。如果他们需要放弃旧的理念，同时形成新的理念，行为学习法也能满足这一点，因为这一过程不是表面的，它将指引学员思考身为管理者的自己到底是怎样的身份和角色，以及这种自我的认知对他们的领导力限制是怎么发生的。

策略四：立即处理绩效缺口

如果允许绩效缺口长期存在，领导梯队就会发生阻滞（见图9-7）。当某人被提升到一个新的领导职位上时，此时如果不迅速找到断裂处，将会使组织成员都认定组织并不特别重视领导的层级发展。当

组织放任管理者在低于他们应有的领导层级上工作时，没有人会把领导培养当回事。

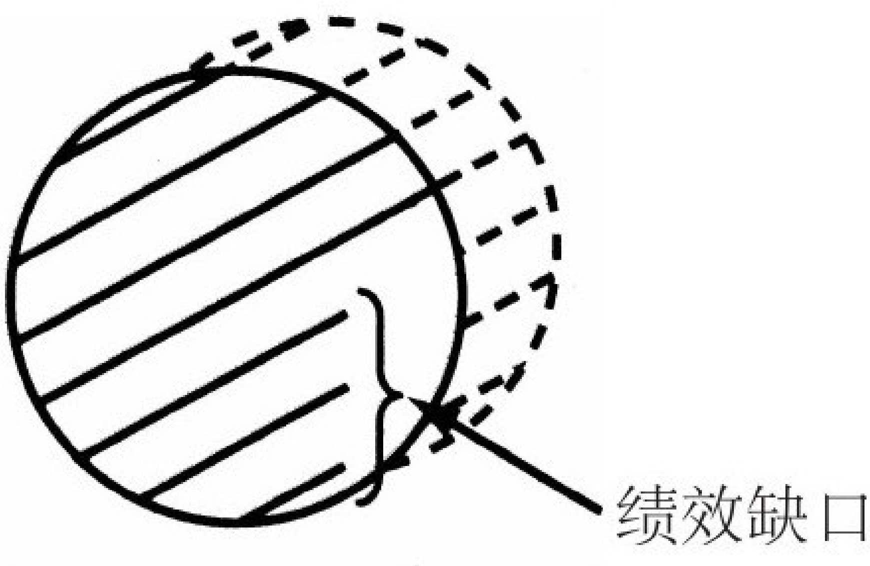


图　9-7　不合适的绩效

如果出现了下面四种情况，就意味着出现了绩效缺口：

◆ 向过去的、自己熟悉的行为和技能求助。

◆ 告诉他们的上司应当采取什么战略。

◆ 试图向其他人证明他们的上司是个蠢材。

◆ 总是想向所有人显示他们如何聪明。

换句话说，领导被允许做他们乐意做的事，而对其他职责无动于衷。在任何领导层级，这种行为都是不可接受的，并且应当及早发现

和纠正。纠正的目的在于消除既定领导职责以外的行动，并且鼓励完成应尽的本职工作。这样绩效的提升就有把握了。

留住人才和培养人才之间的关系

人才战争不仅仅限于招聘方面。新经济企业吸引了大量人才，技术型人才的短期供应也日益紧张，各个组织对于挽留人才的关注程度正在不断上升。人才挽留可能是一个薪水和职务升迁的问题，也可能与组织在领导培养方面的努力密切相关。我们发现能够帮助各个层级的人员实现全面绩效的培训计划通常是人才愿意留在组织内部的有效激励。员工往往更倾向于留在那些可以学习新知并获得发展的地方。这里说明了一些原因：

◆ 培训针对每一个个体。它彰显了组织对经理本人以及他们发展状况的关怀，不论他们是一线经理还是集团高管。

◆ 学习和发展是有益的，而且让人乐在其中。在今天的企业里，大多数人并不贪图一成不变的生活，他们认为舒适和安逸已不再是目标。学习和发展吸引了大批雄心勃勃的优秀管理者。

◆ 培训是终极方案。它一旦开始就不能回头，而且它将带来其他收益。

相反，缺乏合理有效的培养计划将会带来人才流失问题。未经过良好训练的领导者总要占用下属的工作，工作理念也混乱不堪，诸如

此类的问题妨碍了下属的发展。他们的很多下属带着挫折感离开了组织，尤其是其中最优秀的人，他们特别迫切地想要开发新的领导技能。

当然，并不是只有领导培训计划才是挽留人才的有效工具。事实上，任何忽略这六个领导层级的培训项目都将导致人员流失，因为他们的发展预期难以实现。当组织帮助经理消除其所在层级上的绩效缺口，并且帮助他们实现全面的或卓越的绩效时，经理们留在企业内部的机会就会大大提升。

常见问题：

问：领导梯队模型如何帮助提高绩效？

答：第一，它强调了不同领导层级之间的差别。这就意味着领导梯队模型明晰了领导和下属工作范围之间的差别，将两者的位置摆正，并且消除了一些模棱两可的可能性。第二，领导技能、时间管理能力和工作理念为找到问题根源提供了一个方案。尤其是工作理念，它是改善绩效的关键，而这些理念通常会被忽视。领导梯队模型能保证工作理念始终处于中心和首要的位置。第三，领导梯队模型让管理层意识到培训、提供激励以及一整套培训和提升员工绩效方案的重要性。第四，我们发现，这领导梯队模型可以帮助领导们了解成功地接手一个新工作所需的领导技能、时间管理能力和工作理念。这些信息能够促进他们的角色转换。第五，领导梯队模型为领导们提供了一个

促进企业和个人发展的指导，它不仅仅可以让经理们帮助他们的直接下属，还可以帮助那些正在寻找有助于组织绩效飞跃的愿景和方案的领导。第六，领导梯队模型可以使适当的领导能力和适当的工作内容匹配起来。它还能强化一个准则，那就是领导的能力必须要根据工作要求的变化而变化。这一转变是绩效提升的驱动力。（我们的下一本书《业绩梯队》将会深入探讨如何使用这个梯队概念引导整个组织的绩效发展。）

问：在你们帮助企业建设它们的领导梯队时，最常见的绩效问题是什么？

答：企业有时会采纳一种狭隘的绩效衡量方法。我们发现那些绩效优秀的领导一般只专注一个领域的工作，通常是技术或专业类工作。在很多情况下，其他工作内容，例如领导、管理、人际关系、创新或者社会责任都被忽视了。我们经常听到的一句关于高绩效员工的声明是："查理真是不错的员工，他在目前的职位上已经很长时间了，但是我们没办法给他升职，因为没有合适的继任者"，或者"玛丽正在带领她的同事们完成部门的工作，但是她的团队还需要大量的整合工作"。绩效工作中人的要素通常会被忽视。优秀的领导应该后继有人，但是通常总是缺少这样的员工，因此，最好的情况下成功仍是暂时的。

位于基层的两个层级上的领导者通常会将重点放在完成工作上，而不是将工作交由他人完成，并且帮助他人完成绩效。如果这种情况继续存在，企业将无法建立领导梯队模型。

问：如果我们想要完善我们的领导梯队，并且让它运作流畅，那么绩效讨论的频率是多少？

答：定期讨论是非常重要的，让我们来解释一下。基于所有工作内容的全面绩效比保持梯队的完整流畅更为重要。在领导工作、管理工作和联系工作方面的优秀绩效意味着员工得以培养，组织得以改进，业务运行效果得以重视。因此，时常的绩效讨论能保证企业关注所有的工作内容。我们建议每月对所有的工作绩效进行审核。使用本章提到的圆圈评价绩效的领导者告诉我们它真的很有用。每年第一个月的月底所举行的讨论是最为重要的一次。那时有很多时间进行纠正和跟进。重要级别稍低的讨论一般在第二个月月底进行。

一线观察：

• 想尽可能从领导梯队模型中获利，就需要明确你的公司实际的领导层级结构，而不是一味依赖本书中的一般模型。你应该把这种一般模型当做一种指导，帮助你确定公司的工作层级和不同层级的绩效标准。我们发现关注绩效和员工发展（而不仅仅是发展）的公司通常获益最多。这种量身定制的方法（即确定属于你的领导梯队）能够帮

助你使用属于自己的业务术语，促进对相关概念的理解，并且将其嵌入到每一天的沟通中。

• 拓展对绩效的认识也是领导梯队模型的另一个关键优势。一般来说，绩效与运作结果相关，这些运作内容包括财务、KPI、战略和项目管理等。对领导梯队模型的理解将绩效概念延展，纳入了领导工作、管理工作、联系工作、创新，甚至是社会责任等方面的考量。界定这些内容对绩效的具体要求很容易，只要花时间进行有针对性的思考即可。我们已经发现这种拓展的视角如何帮助组织将领导者从最初的运作环节转移到领导和管理工作，再到运作环节。这些领导者与上司在全面绩效方面展开深入讨论，并从中获益良多，他们对职责的界定也更为清晰。经常有人抱怨领导职位上的人不领导、不管理自己下属。通过测评领导工作、管理工作和联系工作能将领导者的要求明晰化，并且帮助那些想要做得更好的领导者实现目标。我们发现，大多数人都能利用这种明晰化的要求改善自己的绩效。

• 使用圆圈来度量绩效，省去了让人头疼的表格和复杂且难以实施的工具。我们发现，企业都喜欢使用这种图形，相当一部分原因是它们的简洁和清晰。在我们教领导者使用这些图形的时候，他们很快就能理解其中的含义。工作繁忙的领导者将会认识到它是一种简单有效的工具。当我们问，这种图形的含义是否清楚时，一位耐克的经理说道：“十岁的孩子都能明白！”

• 圆圈的另一个好处就是能提高员工在绩效讨论中的参与度。大多数使用这一方法的企业让员工绘制他们自己的圆圈，并且在讨论的时候使用它。某一名员工的圆圈可能会拿来和领导的作比较，或者将它覆盖到领导的圆圈上。关于绩效的理解或实际绩效之间的差距就能立即显现出来。此时有效的讨论不仅必要，同时也有可能，因为员工和领导者都能看见所有的问题或差距。预期绩效和绩效标准就能区分开，这有助于提升绩效，并且使今后的讨论更加顺畅。员工和领导者都能在绩效讨论中获益。员工传达自己观点的方法也应该尽可能简单清晰，这样他们就能感到自己也是整个领导梯队模型的一个环节，而不是被动承受者。

第10章　继任计划

当公司高管离任，继任领导尚不能在这一高级职务上开展工作时，领导梯队往往就会遭遇阻滞。尽管这些新的领导者拥有必要的经验和辉煌的纪录，他们却缺乏在新的领导层级上的领导技能、时间管理能力和工作理念。

每天，美国的商业报刊都报道各类首席执行官如何离职的故事。这可能是因为大部分公司在高管层级上缺少一个充分开发并有助于实现全面绩效的标准。如果首席执行官突然离职，就更能说明这一原因的存在。通常，公司会寻找外部人士和内部人士作为候选人，前者可能对公司了解甚少，后者则可能还没有做好担任高层管理人员的准备。这些人似乎都能胜任首席执行官的职务，也的确才智过人，但如果他们从未接受过领导梯队模型的评定，就无法得知他们是否可以应对最高领导职位的挑战。如果他们尚未得到领导梯队模型的培训，就很可能无法在这一领导层级做出卓越的绩效。每天我们都能读到这样的故事：某家公司满怀期望聘请了一位首席执行官，但不久首席执行官就因无法达到这些期望而悻悻离职。

如果组织在寻找合格的高级管理人员候选人时困难重重，那么它在其他层级上会遭遇更多的困难也就不足为奇了。现任首席执行官、董事会、人力资源主管，有时甚至包括公司外部顾问（猎头）都常常

会参与首席执行官的选拔。虽然这些人付出了大量的时间和精力，但他们却难以做出正确的选择。层级更低的职位所付出的时间和精力要远远低于高层管理，决策结果可能更为糟糕。

因此，必需制定继任计划的新方法是必需的。就这点而言，领导梯队模型是有用的，它为公司各个层级选择和储备正确的人选提供了可行的方法。

领导梯队模型视角的继任计划

传统观点认为，继任计划等同于接替计划。例如在20世纪60年代，通用电气的公司高管曾确认四位候选人继任他们的职位：两位来自公司外部，另外两位来自公司内部。经过多年发展，通用电气已经在这一方面探索了很多新方法。但很多公司并不是这样，在这样的公司里，尽管继任计划不能解决公司所面临的领导问题，却仍是通行的规范。

为了适应市场、产品、公司结构和领导要求方面的持续变化，大多数工作都应该有所改变。任何人若是想要为三年后才开始的工作委派接替者，他们都要根据详细的计划来做决定，但只要发生变化，这些计划都会过时。此外，兼并、收购、规模缩减、业务停滞、全球化和互联网都会给公司带来深刻的影响，并且导致“重要”的工作失去重要性甚至必要性。彼得·德鲁克说过，进入公司的人必须明白他们

的寿命可能比这些公司的寿命更长。在这样的环境下，继任计划没有多大意义。

人才库的概念促成了一些继任计划，但从领导梯队的角度来看，这一概念存在缺陷。它蕴涵着这样的假设，如果公司储备了一群优秀的人才，就有足够的候补来接替离任的领导者。但问题在于人才库存将潜质等同于表现。我们发现具备高潜质的人并不一定能成为拥有高绩效的人。

因此，我们建议对继任计划采取以下另一个替代性定义：

继任计划是指在领导梯队中培养各级高绩效人员，以保证每个领导层级在现在和将来都拥有足够的高绩效者，从而确保公司基业长青。

这个定义是为了给你提供一套运用领导梯队模型的方法以提高继任计划的有效性。要达成此目标，应遵循与定义相关的四个原则。

关注绩效　当前所显示出的优秀绩效是未来受到关注和发展的入场券。有些候选人可能满足领导者的外在要求，但他们并没有展现出高层领导应有的能力，那么就要对他们打上一个问号。太多的公司将高潜质的人员推进了领导梯队，这会导致公司出问题。因为他们中的很多人不能在领导层级上展现出卓越的绩效。现在，在所有领导层级实现全面绩效才是继任计划的目标。

人员需要在领导梯队上持续流动　不能只在一个领导层级使用继任计划，所有层级都要这么做。事实上，除非在各个层级上都有足够的领导候选者，并且有一套自下而上层层选拔的有序方法，否则很难从内部发现或培养一位首席执行官。虽然不是每个人都渴望成为首席执行官，但这样的人总是有的。因此应该培养足够多的候选人，让他们沿着领导梯队不断上升，这样公司需要寻找首席执行官的时候，就有足够多的没有越级的内部人选。这样一来，即使他们并没有充分准备好成为首席执行官，也可以避免发生严重的后果。

全面理解领导梯队层级的要求　员工需要在合适的层级工作，但只有对每个层级所需的领导技能、时间管理能力和工作理念进行过清晰的交流和评估之后，才能决定他应当安排到哪一层级。对于关键领导职位上的选拔，这样的理解至关重要。如果只评测领导技能，工作理念将无法适应进入职位之后的工作压力。

同时兼顾短期和长期的发展需要　仅为了满足当前需求而制定继任计划，或是为将来考虑而建立领导储备都是不够的。要想在当前和未来都能够实现较好的经营效果，上述两个方面都是关键。

检测你对继任计划的理解，看看你能否回答以下三个问题：

◆ 继任计划是否能帮助你了解从初级职位升迁至首席执行官的流程？

◆ 继任计划能否使你关注建立在领导技能、时间管理能力和工作理念基础上的短期绩效和长期绩效？

◆ 继任计划是否迫使你为了完成它而持续工作（而非一年一次）？

将负向潜能转为正向潜能

公司内部会有很多毕业于顶级名校、才智超群并且仪表大方的员工，但是他们往往难以成事，原因在于他们不懂如何完成任务。继任计划通常依据这些人的潜能将他们安置到领导者职位上——他们看上去就像领导者，他们出身名门且能言善道令人印象深刻。然而，潜能在领导梯队的词典里并不一定是个不好的词汇。实际上，如果将潜能看成是一个人在将来能开展的工作，就能够建设性地运用这一概念。

如果在领导梯队模型的情境中考量潜能，它其实是继任计划中的有用术语。

三类潜能	
转型潜能	在 3 ~ 5 年甚至更短时间内可以从事下一层级的工作
成长潜能	不久便能从事同一层级的更重要工作
熟练潜能	能更好地完成现在进行的相同工作

从选择和继任的角度来看，对不同类型潜能的区分非常有效。首先，它们为依赖于各类来源不一的数据决策制定者提供了一个普遍性

原则。这一原则将更为关注简是否具备转型、成长或熟练潜能，而不是简是否具备成为一位优秀领导者的潜能。二者的差别很大。该原则能帮助决策者针对特定领导职位制定适当的发展路线。其次，潜质的分类使得管理人员可以与其直接下属讨论他们的未来。继任计划是一种互动方式。与员工进行有意义的交谈，让他们清楚组织如何看待他们是很重要的。一旦他们清楚自己是否被认为具备转型、成长或熟练潜能，同时，一旦他们明确了每一领导层级的要求，他们就可以做出理性选择——下一步该做什么，如何积极地追求自己的发展。这样一来，这些高潜能的员工便完全参与到继任计划中，因为他们清楚管理层对他们未来的期望以及他们应该做些什么以晋升到该职位或更高的职位上。

再者，将这些潜能类型纳入继任计划有助于将“平步青云”一词从人们的脑海中清除出去。管理人员和人力资源专员与刚刚走出校门的学生交流时常常会宣称这些学生即将飞黄腾达，借此诱惑他们加入公司或留在公司。遗憾的是，由于害怕失败和失去飞黄腾达的机会，很多“平步青云者”决意维持他们的精英地位，避免承担艰巨的任务。因此，继任计划可能会将“平步青云者”安置在一个重要的领导职位上，但这个“平步青云者”却已经错失了每个领导层级必需的转型和成长潜能。我们相信，有人可以快速地实现领导层级的转型但却无法攀升至顶端。领导梯队不是一根笔直的管道而是有六道90度拐弯的弯道。在每一个拐弯处，都应减速、思考、学习、进步。当人们清

楚自己在哪一条弯道上——当他们清楚自己是否具备转型、成长和熟练的潜能时，他们就会更愿意完成对自己未来有益的任务。

当然，有些人并不具备任何潜能，他们不能在自己的层级上更好地完成工作。这些人应该被排除在继任计划之外，他们应当被安置在曾经完成全面绩效的低一级领导层上，或者允许他们离开公司。

设置清晰的潜能评价标准

如何得知一个人是否具备转型潜能而非成长潜能，或是具备成长潜能而非熟练潜能？即使是继任计划也并不能总是轻易地透视一个候选人然后宣布他在随后的几年内便可以往更高的管理层级发展。只有依靠每类潜能的评价标准才能使这些判断变得简单。当标准到位后，管理层可以用一致的准则考察候选人，讨论他们是否具备或缺少每类潜能的要求。

在讨论这些标准之前，我们强调个人的潜能判断必须要考虑前面章节里提到的绩效标准。一个人若能保持较高的绩效水平（至少三年），则很可能具备转型潜能。如果一个人的绩效水平不稳定，则可能具备成长潜能。也有些人能够做出成效但却在不适当的层级工作，如果能够在适当的层级工作，就可能开发出转型潜能。

除了绩效以外，潜能还取决于个人开发新技能的能力和承担更高职位挑战的意愿。与在相同层级承担更重要的任务相比，从一个领导

层级到另一个领导层级所带来的技能变化和挑战更为强大。因此在考虑潜能标准的时候，我们要注意个人发展的意愿和能力有多大。如果他们要在领导梯队中提升，问题就变成他们是否愿意以及是否能开发新的领导技能、时间管理能力和工作理念。如果他们只是在同一层级中承担了更多的职责，这样的挑战还不足以与领导层级转型的挑战相提并论，但是也不能忽视这一挑战。

执行继任计划时可以使用表10-1中的标准指导员工潜能的评价。

表 10-1　潜能判断标准

转型潜能（可在 3～5 年内提升至下一层级）
· 显示出广泛和精湛的运营、技术和专业技能
· 显示出下一个组织层级所要求的管理技能
· 显示出下一个组织层级所要求的领导技能
· 持续有规律地开发新技能和能力
· 追求更高层级的挑战和机会
· 展现雄心壮志
· 拥有超越目前组织层级的商业眼光
· 关注公司的整体绩效，不局限于本领域的成功
注意：这些内容至少需要直接上级的上级的确认，因为直接上级并不是为自己所处的层级招聘人选，但是直接上级的上级要完成这件事情
成长潜能（3 年内可以指派同一层级上更艰巨的工作）
· 显示出高于目前组织层级要求的运营、技术和专业技能
· 显示出高于目前组织层级要求的管理技能
· 经常显示出高于目前职位要求的领导技能
· 工作需要时，开发新的技能
· 主要在同一组织层级内追求更大的挑战
· 在激励下承担期望以外的工作
· 拥有超越目前组织层级的商业眼光
· 注重所在领域和所处部门的绩效
熟练潜能（能通过同等的努力水平在现任职位上取得进步）
· 总的来说，显示出目前组织层级所认可的运营、技术、专业、管理和领导技能
· 不过多地显示出在开发新技能上的努力，但竭力维持现有技能
· 渴望留在公司内部，不愿意承担更大的挑战或做出更多的个人贡献
· 在激励下完成现任职位所要求的工作
· 了解所承担的工作
· 主要关注所处专业领域的成功
注意：个体可能渴望承担更重要的工作，却没有展现出这方面的能力

资料来源：Drotter Human Resources. Inc.

在运用这些标准以及与他人讨论这些标准时不要轻视成长潜能或熟练潜能。对于大型公司或成长中的公司，虽然转型潜能必不可少，

但成长潜能和熟练潜能也同样重要。在很多大型甚至中型公司，具备成长潜能的个人很适合在公司发展壮大时承担更重要的任务，这样，个人和公司都能得到同步成长。这一潜能对全球化公司也极其有用，这些公司的管理人员需要将业务在不同国家内扩展。同样，熟练潜能也铺设了通向卓越绩效的道路。每个人在自己的职业生涯中都能够擅长某些方面，即使继任计划不能为他们分配更为重要的工作，它也应当帮助他们掌握特定的技能或是更好地完成工作以保证为组织实现高绩效。

如何执行继任计划以充实领导梯队

当认识到领导梯队的目标之后，以下五个步骤将有效地促进继任计划的实施。

第一步，调整你的领导梯队模型以适应组织的继任需求。

用贵公司的职位结构替换我们在模式中所使用的名称，也可以将我们的六个领导阶段改为五个或七个，如果这样更适合贵公司的结构。我们发现小型公司通常是将公司高管层级和首席执行官层级合并，有时它们也会将部分层级和职能主管层级混在一起。同样，如果能够更好地反应贵公司的创业过程，也可以增加领导层级。例如，全球化公司经常需要额外的层级。但要清楚层级之间在领导技能、时间管理能力和工作理念之间的差别。上述变动只是为了帮助你成功地为

实际职位制定继任计划，并不是试图将该计划硬塞入一个通用的模式。

第二步，用适合贵公司的话语阐释绩效和潜能标准。

清晰、详细、明确的标准将更有助于强化你的继任和培训计划。这些标准为希望成长为领导者的员工指明了方向，也为管理人员与表现不佳或相信自己应该立即提拔的下属进行交流提供了更好的方法。如果你的公司能制定出每个人都赞同的详细标准，便能在继任问题上取得一致，并且增强公司的领导梯队。很多公司的继任人选储备不是依据统一标准建立的，因此毫无价值。如果你确定了这些标准，你就可以创建一个卓有价值的继任人选储备库。

第三步，在组织内公示和讨论这些标准。

当每个人都能够了解这些潜能和绩效的评判标准之后，他们就知道为了到达下一个层级，以及胜任某个领导职位需要做些什么。我们发现在培训项目中给员工机会了解这些标准并就相关问题进行讨论，有助于这些标准的宣传。尤其是在大型公司，层级之间的沟通障碍是常见的，因此就这一主题开展培训课程非常重要。不断就标准修订进行交流也是必要的，因为变化的商业环境常会引发新的行为，进而形成新的绩效。就新的标准是什么、为何有必要对旧标准进行修改等问题的讨论能帮助人们适应变化的环境。

第四步，用潜能-绩效组合矩阵评估继任候选人。

多年来，一些公司一直将潜能-绩效矩阵作为其继任计划的组成部分（见图10-1）。

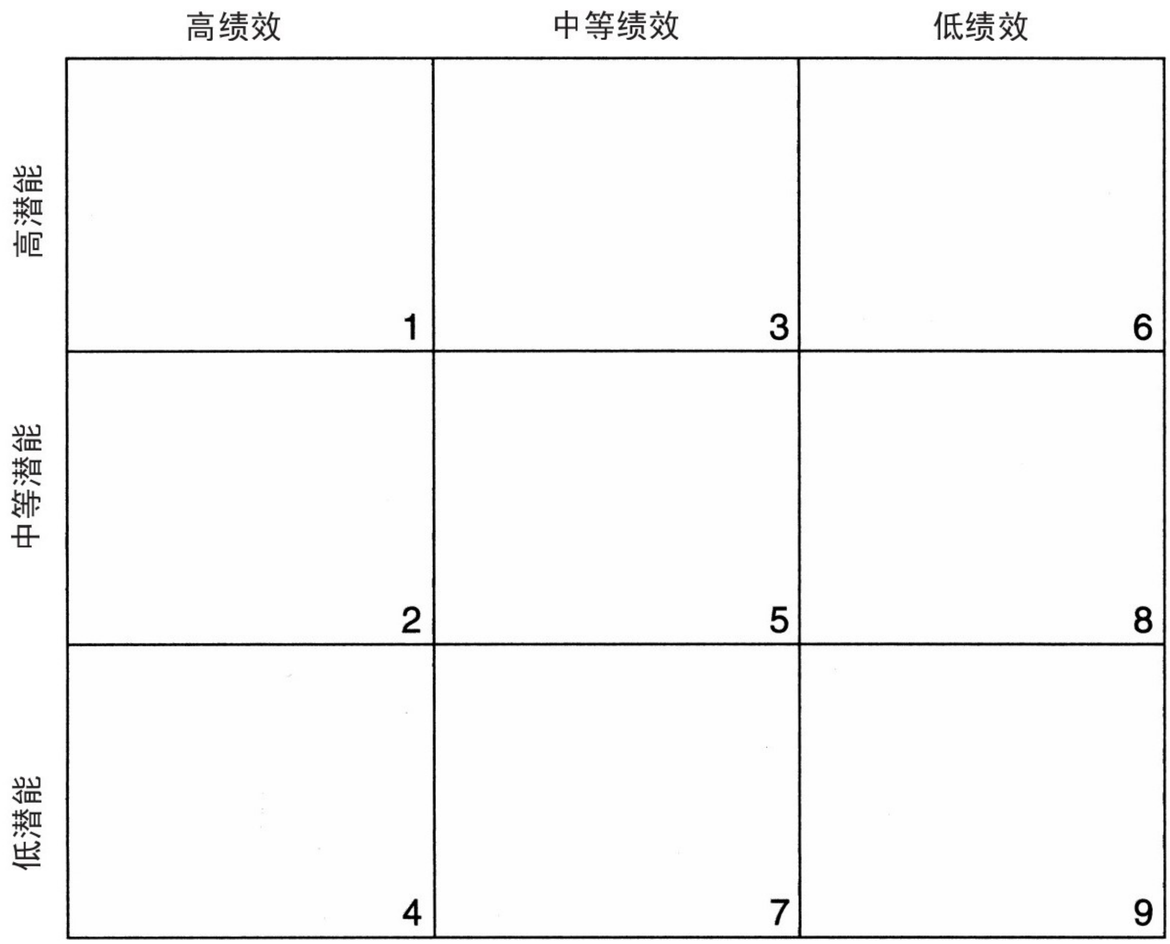


图　10-1　潜能-绩效矩阵

注：此矩阵不适用于在现任职位上任期未满6个月的人员。

资料来源：Drotter Human Resources, Inc.

这是一个快速审视领导层级的有效工具。例如，公司可能发现其职能经理都集中在中等潜能-中等绩效方格内，这说明在这一层级上该公司没有太多可提拔的人选，公司最好改变这一现状。虽然这种浏览方式非常有用，但是从领导梯队的角度来看其价值并不明显。它的绩效和潜能的表达方式太笼统，无助于得到具体的发展举措。用我们的潜能和绩效分类来重新诠释同样的矩阵，看一看将发生什么（见图10-2）。

持续绩效水平

将来可能的工作贡献	卓越绩效	全面绩效	非全面绩效
转型	卓越/转型 方格1	全面/转型 方格3	非全面/转型① 方格6
成长	卓越/成长 方格2	全面/成长 方格5	非全面/成长 方格8
熟练	卓越/熟练 方格4	全面/熟练 方格7	非全面/熟练 方格9

图　10-2　领导培训矩阵界定

①变更在上一次任务中表现好于预期但刚被提升的人员的职位。

资料来源：Drotter Human Resources,Inc.

现在你就能更好地洞悉一个人现在和将来的领导能力以及如何将他们培养成领导者。同样重要的是，这能够让高级管理人员在他们的继任计划期间关注所有的直接下属而非仅仅是被认为具备高潜能的下属。下面将解释每一个方格的具体含义以及公司相应的举措。

方格1，卓越/转型　具备这一优秀绩效和潜能组合的个人已经做好准备承担来自更高领导层级的任务。由于这种状态尚不稳定，应该立即采取措施；员工清楚他们已经熟练掌握现有职位的技能，也在期待职位上的升迁。在很多情况下，这些人都是其他公司招募的主要目标。

这种绩效水平通常并没有与之相称的回报。这些管理人员常常感到他们被限定在现有工作的框架内，他们清楚自己能够并且必须获得更多回报。如果不是这样，他们就会焦躁不安；他们常常感到职位以及绩效方面的紧迫感，他们坚信自己必须得到提升。

更换这些人的职位时，可以将他们安置到成长空间很大的职位上，这样他们将面临一个陡峭的学习曲线。从领导梯队角度来看，这意味着将他们安排到下一个领导阶段或是委以他们（对他们来说）新的职能或业务的工作，他们也会得到与新挑战相称的回报。请注意你

不要过紧压迫他们或在他们脑中塞满名利，关键在于让他们获得与绩效相称的回报的同时不断学习和成长。

请记住，这些人都是众人瞩目的对象，另一个雇主很可能会给他们远超过目前所得的金钱和职位。如果你不尽快、持续给予他们新的安排，或至少讨论你的公司能给予他们什么，你会很快失去他们。

方格2，卓越/成长　尽管这样的人员要暂时留在原来的领导层级上，但他仍能通过那些有助于他到达下一层级的方法取得进步。这意味着除了给他安排有助于获得新的领导技能、时间管理能力和工作理念的工作之外，还应当分配一些延展性工作。

上司当下所要应对的难事是一个好的测试方法。因为这一任务来自于更高的领导层级，你可以看看他是否能处理这种越级任务。交叉职能的项目也是好方法，这一项目可以增长他的经验，同时检测他跨职能决策的能力。

这样的人对组织来说是有价值的贡献者，未来很可能在更高的领导层级上扮演重要角色。如果他无法在维持绩效水平的同时应对这一测试，你非但没有任何损失反而避免了随后可能发生的重大错误。他可能成为更高层级的职能领导者而非一名业务部门的领导者。在职业发展方面不断受到关注、新的挑战性工作以及意味深长的交流都在向这位绩效卓越的员工表明他已然得到了赏识。

方格3，全面/转型　这一类别由现在和将来对公司都很有价值的管理人员组成。重点在于帮助他们提高绩效，在他们明显提高绩效之前不应该转换他们的领导职位。

如果你正与方格中的这类人打交道，那么要给他更高的目标。要求他比其同事实现更多的业绩——销售更多，利润也更多，等等。鼓励他实施创新方案以实现这些目标。如果他的业绩非常好，说明这个人有很强的上进心。如果不是这样，他仍可能力图上进，但可能不具备成为公司明星的才干。要意识到这样的管理人员往往处于一个较为不利的环境，这种环境可能使成功变得复杂化甚至不具可能性，因此把他的业绩评为充分绩效水平，但你也可以考虑将这样的人归类到方格5的类别。

方格4，卓越/熟练　这些老练的专业人员应该待在他们现任的层级上，但必须表彰他们的贡献。发展对他们来说可能并不是很有价值，但应该让他们参与培训其他人员。将他们安排到新产品、新项目和新流程的学习团队中。他们已经证明了自己能完成要求以外的更多任务，因此他们的表现不应受到质疑。同样，让他们参与这些项目是一种巧妙的鼓励方式。

同样要认识到这样的人是非常有价值的。他的绩效水平处于巅峰，也不会对晋升问题焦躁不安。你可以将他作为领导力开发的核心。同时，当他觉得自己得不到赏识或者没有得到充分赏识，他可能

会适当控制自己的业绩水平。不要以理所当然的态度来对待这样的人。要充分关注他和他所保持的绩效水平。没有任何一个人可以不付出任何努力就留在这个方格里，所以你必须确保他们觉得自己的努力是值得的，自己得到了充分的认可。

方格5，全面/成长　在此绩效提升是关键。如果能做出更好的成绩，这些人应该被委以所在层级中更重要的工作。再者，拓展性的工作任务适用于这一方格中的人，如果他们能完成这些任务，他们便可能直接跳入方格2。

如果你和这类人一同工作，你可能难以判断哪个方格适合他。以我们的经验来看，管理人员会将应该属于方格7或方格8的人归入这一方格，因为管理人员不想得罪他们，也不想要求太过苛刻。如果你发现自己身边的人更多属于方格5而非其他方格，重新检查你针对他们的表现以及他们正在开发的技能的评价。此外，审视你归纳他人到这些方格的动机。你盼着某些人被归类到这个方格内吗？或许他的表现真的如此，应该被归类于此？

方格6，非全面/转型　新近得到提升的人都会得到这个评级，但他们只是需要些时间和经验以及相应的训练来提高他们的绩效。不久后，他们可能成为下一领导层级的优秀候选人。但如果他们的绩效欠佳不是由于刚被提升所造成的，那么他们可能存在很严重的缺点，需要更深入的分析。

就算在大型组织，也不可能有很多人能被归类到这一方格。在方格1的人得以晋升之后，重新把他们放到这个方格内。在随后一年里，跟踪自己的绩效，看他们能否保持自己的绩效水平。这么一来，你就能知道他们是否有效地经历了整个领导梯队。

方格7，全面/熟练　这样的人有两条路可选择，取决于他们的绩效是提高还是下降。他们可能成为现任职位中的佼佼者，也可能下降成为无关紧要的执行者。尽管你想要赞赏他们的表现，你也应该给予足够的训练或发展机会，让他们得以提高效率和潜能。

与他们坦诚的交流很有效。告诉他们为何自满是危险的，能力的成长和个人的努力能带来职业发展。如果这样的人相对比较年轻，而且其主要问题在于动机方面，那么他很有可能会被归类到方格9。带着这种想法，你可能会竭力寻找这种人所擅长的其他职能或业务（而不是放任他在中年时期就沦落到方格9中，到时他也很难在别的地方找到一个职位）。

方格8，非全面/成长　在这种情形中严格的绩效管理至关重要。在完成工作方面，这些人不能有任何的失职或偏差。方格8通常意味着这些人存在某些问题，因为他们拥有开发工作技能（成长潜能）的能力，没有运用他们拥有的这些技能（绩效未得到充分表现）。然而，这些人也具备相当的才干，只要将来能做出更好成绩便能承担更重要的工作。

你可能想要帮助这样的人更适当地运用他的精力，更有效地管理他的时间。他很可能花了太多精力学习新技能，那么检查他的日程，看他如何安排自己的时间。也有可能他觉得自己的老板或工作并不很适合自己，因此专注于提高技能或增长知识而不是去处理影响他的绩效和潜能问题。如果是这样，你可能要请比他高两级的上司或精干的人力资源专业人士介入处理。

方格9，非全面/熟练　这些人经常在不合适的领导层级工作，应该重新安排至低一级的层级甚至解雇他们。一旦这些人被允许留任，并且妨碍了其他拥有更高绩效和潜能的人，领导梯队就会受到阻滞。

但是在划去这种人的名字前，要做进一步的分析（尤其是在鼓励充分就业的经济形势下）。调查为何绩效只到这个水平，就这个问题直接与此人交流。很有可能是管理或组织因素制约了绩效水平，这些因素都可以得到解决。这些因素包括任务界定不准确，资源不充足或无法融入周围的工作氛围等，它们都可能造成绩效不足。

将此人的绩效发展趋向纳入你的行动计划。让他成为你进行员工绩效趋势分析时的探讨对象，以及继任计划行动过程的一分子。当然，你要探讨以往的技能培训或员工训练是否有助于提高此人的绩效，除此之外还需要其他什么辅助要素。

第五步，经常认真审核整个领导梯队的继任计划和实施进展。

别让继任计划成为你几年或一年才做一次的事情，不要将其视为相对不重要的职责。尽管已拥有人才库存、人力资源审核、股权计划及其他工具，公司仍在进行一场只会以失败告终的人才之战。问题在于：人才的讨论太轻松，模型不完整或不适当，审核断断续续。人们倾向于把审核变成诚信缺失的机械式程序。简而言之，公司无法在这一关键领域施压以获得产出。

理想的情况是，你的公司应至少每年举行一次围绕绩效-潜能评估的继任会议，你也要安排好季度审核和月度行动报告。此外，首席执行官以及他的直接下属应清楚整个领导梯队的绩效-潜能评级。同样重要的是，每个层级上的领导都要关注比自身等级低至少两个级别的评级情况。例如，集团高管应该查看事业部总经理和职能主管的报告，因为他们要清楚哪个职能主管能够胜任事业部总经理的职位，他们也要让事业部总经理负责培训职能主管和部门总监。

创建这种跨越下两个层级的审核体系并且使用我们关于绩效、潜能的定义和标准非常有用，它将提高为关键领导岗位选择正确人选并且适当地培养他们的可能性。更为重要的是，它能帮助组织在当前及未来实现预期业绩的同时，通过适当的准备工作最终完成让正确的人选承担正确的工作这一根本目标。

常见问题：

问：如何才能准确运用领导梯队模型促进继任工作？

答：首先，让参与者都清楚层级转型意味着什么。明白该转型所要求的学习内容和能力变化有助于避免他们判断失误，并能传达提升的实际标准。其次，领导梯队模型提供了相关的内容界定、表达方式和讨论框架，从而有助于公司和员工在继任问题上形成更好的交流对话。再次，该模式有助于个体了解更高层级的工作要求，他们可以为自己做出更好的发展选择。最后，好的继任工作要求在所有业务和职能方面都有一致的判断标准。领导梯队模型给予每个继任人选同样的挑战和要求。很多人告诉我们如果没有这个模型，他们不知道该如何开展继任计划。继任的新定义就是“为下一层级准备人才库”。

问：一份良好的继任计划与传统的接班人计划最大的差别是什么？

答：正如第5章中图5-1所指出的，全面的组织竞争力分析很重要。组织竞争力建立在战略执行所需的所有工作都被分配至适应人选的基础上。任何预期的或计划好的战略变化都要反映在新的组织结构和工作设计的变化、程序变化、文化更新等内容中。当我们查看员工完成交办工作的能力时，继任计划中的人员评价分析模块就非常有用了。这里，对人员的关注并不是判断我们是否有好的员工，而是判断我们是否有正确的人员——不论工作发生多大变化他都能够并愿意完成。我们不能笼统地评价一个人，应该有一些评价基准点，组织竞争力提供了这样的基准点。

坦诚对话也是另一个重要差别。对当前绩效水平以及员工能够发展到什么层级等内容开诚布公是亟须的。对潜能的痴心妄想并不能带来任何结果。

问：继任计划往下可以到达什么层级？

答：可以一直到入职级别。继任是指人才，尤其是领导者的向上流动。对于继任候选人来说，每一个层级都依赖于其之下的层级。因此我们必须确保招聘到入职层级上的技术和专业员工中会有很多人渴望领导岗位。否则我们无法从内部其他职位的人员中选拔出合适人选。虽然有时从外部寻找人才来填补领导职位是必需的，但是为了降低风险，90%的时间应当用于内部选拔。90%准则的例外情况只有一种：当我们进入新的业务或市场时，我们需要聘请经验丰富、知识渊博的人却找不到合适的内部人选。

一线观察：

• 使用九格矩阵来表现公司继任人选的优点或缺点的方法在世界范围内被广泛采用。这一方法很容易抓住人们的眼球。他们很骄傲地向我们展示那九个方格，上面还配上了相应的名称。遗憾的是，当我们追问其判断根据时（即如何为特定的人选决定其所属方格），我们发现他们是靠自己的直觉来完成这个选择。他们并没有依靠绩效证据或潜能标准。依赖直觉的公司只会错误地相信这九个方格能提供分析

结论。这九个方格可以用于描述某一人群，但不是评价标准和确凿证据的替代品，九格矩阵只是面粉而非蛋糕。

• 关于潜能这一概念的争议仍在持续。我们无论到哪都会遇到这个问题。对此没有什么特别完美的答案。我们坚持使用之前本章提出的定义：潜能是指一个人在将来能完成的工作。领导梯队模型提供了适当的表达方式，使得潜能更易于讨论，同时能够根据不同潜能采取相应措施：转型潜能——在3~5年内能够承担下一层级的任务；成长潜能——在3~5年内能够承担相同层级上更重要的工作；熟练潜能——能够继续在现任或相似职位上增强能力。

• 你认为自己能够完全理解潜能，然而，这样的想法是个陷阱。我们的三种潜能类型有助于你及时做出大概的判断。客户要求变化、竞争者做出转型、新产品投入市场，所有这些都将使公司开发出新产品和服务，这些产品和服务进而又要求新的技能。因此今天的潜能不一定是明天的潜能。最坏的情况是出现正负的评价永远不变。继任工作和潜能鉴定需要至少每半年进行核查，你应当乐于根据个人和工作的新情况改变评估。

• 对领导梯队上下层级之间关系的认识对公司选择正确首席执行官的能力至关重要。领导梯队模型开发的最初目的就是用于继任计划。它使得从事继任工作的人形象化看待整个系统以及所有连接点。掌握继任计划的起始点（对公司内部非高层管理职位实施这一计划）

是成功实施继任计划的第一步。遗憾的是，大多数继任计划都在关注领导梯队的另一端——首席执行官。没有任何组织将足够的精力放到起始点上。如果你的公司无法培养一位首席执行官，你就会在其他层级的管理人员方面遇到同样的问题。虽然董事会应当致力于首席执行官的继任问题，但这并不意味着公司继任计划的对象完全限于公司高层。对整个领导梯队进行考察和实施继任方案对于组织的重要性是其他行为不可替代的。

事实上，对首席执行官继任优势进行分析可以让你清楚整个领导梯队的运作状况。高层可以看见下面各层级出现的问题，就如同一条糟糕的组装线所生产的汽车，每辆车的问题一目了然。

• 持续有效地实施继任计划是成功公司的一个标志。一些世界顶级的公司雇佣我们帮助它们解决继任问题。它们宣称自己一直在寻找方法保持自己的行业领先地位。它们告诉我们，领导梯队能够通过建立一套更完美的继任计划，帮助它们保持竞争优势。

第11章　识别领导梯队模型中的潜在缺陷

截至目前，我们一直主要讨论如何运用领导梯队模型来建立一支强劲的领导梯队，也强调了该如何运用这一模型来提高每一层级的绩效水平和成功概率。但如果我们对领导培养中存在的缺陷视而不见，那就不够称职了。一家又一家的公司出现这样的状况，那些被寄予厚望并且担任主要领导职务的人却辜负了大家的期望。有些人在一线经理的职位上就失败了，而有些则是在首席执行官职位上才出现败绩。

尽管导致缺陷的原因很多，而且其中一些是无法完全避免的（例如，消费者喜好突然改变），大部分原因还是可以预防或有效解决的。在此，我们将检查个人及机构领导缺陷的常见原因。同时给出运用领导梯队模型补救这些缺陷的方法。

我们将主要讨论高层的缺陷。尽管领导梯队模型有助于预防各层级的缺陷，但高层管理缺陷存在涟漪效应，会导致从高层到一线经理层级都出现缺陷。当一位高调的首席执行官辜负众望并从组织离任时，有关这一事件的媒体报道会给公司带来巨大压力，并且造成损害。来自外部的负面效应将在梯队内部由上而下扩散，其他高级主管也可能因此失去工作。即使在最轻微的情况下，股东价值的损失也会损害组织，低落的员工士气也将会伤害个别领导者。更重要的是，若高级主管的业绩出现问题，他们将无法再拓展自己的领导才能；他们

无法培养或训练自己的直接下属往更高的领导层级发展。相应地，这些直接下属也无法训练自己的直接下属。

因此，缺陷成为这个过程中必须处理的环节。下面就从造成缺陷的四种最常见的原因开始：

- 选错人才；
- 让表现不佳者留在岗位上太久；
- 不善于倾听反馈意见；
- 不善于定义工作。

选错人才

杰瑞和蒂姆的故事

杰瑞是一家大型消费用品公司的首席执行官，在过去五年中他做出了两个有关人才选拔的决定，每个决定都造成了公司10亿美元的损失。他从事业部总经理中选出两名公司高管，尽管这两人看上去像是具备很强领导潜能的优秀候选人，然而事实并非如此。杰瑞从这些高管中选定了蒂姆，因为作为一名事业部总经理，蒂姆在营收增长和赢利改善方面都做出了很好的成绩。基于他原有的能力禀赋，蒂姆曾经引进新产品和服务来填补产品系列的空白领域，并成功地提升了公司

的竞争力。杰瑞希望蒂姆能够作为公司高管负责部分业务的营业收入和赢利状况。

蒂姆上任之后便立刻发现了现有业务组合周围的空白区域。出于本能，他想借助以前的方法来谋求成功。他将大部分精力放在尚未开发的市场和客户群上，并要求他的直接下属也这么做。由于他的公司现金头寸地位很强劲，其直接下属提出的所有增长战略，蒂姆几乎都大胆地予以投资。看起来好像蒂姆正在与董事会成员打赌，他相信在所有的投资中起码会赌中一个，而且其赢利能够大大地弥补其他投资的损失。蒂姆不是战略性地、选择性地思考该支持哪些项目，而是几乎什么都做。

结果，蒂姆的团队进入他们既不了解又缺乏资源和技能以有效竞争的业务领域。不仅如此，蒂姆的才干也无力应对如此多的项目，执行力受到破坏。由于损失不断累积，蒂姆在新的职位上工作了18个月后就被撤职了。

了解领导梯队模型之后，杰瑞认识到自己的决策在哪里出错了，该模型如何能够预防在将来发生类似的缺陷。他在审视公司高管和事业部总经理层级的领导技能、时间管理能力和工作理念时，发现这两个层级在战略要求上存在很大的差异。作为事业部总经理，蒂姆正确地用新的产品/服务填补市场空白，但是他的做法并没有超越现有的战略框架。作为公司高管，蒂姆采取了相同的行动方案，但他并没有意

识到公司高管的工作领域如此之大，因此类似的方法并不可行。公司高管需要更有条理的策略方法，用于分析他们的选择然后从中选出一些（而非很多）。蒂姆的思维方式，尤其是他的理念其实比公司高管低了两个等级。他纯粹依据职能领域的理念体系来经营：我们能做到吗？这与一个事业部总经理的理念体系存在很大差别：我们应该做吗？与一个公司高管的理念体系也截然不同：哪个选择能在现在和将来为我们带来最好的结果？杰瑞提拔蒂姆时的想法是有一定逻辑的：蒂姆在事业部总经理职位上展示出来的能力以及所取得的成功应该得到激励，这些能力和成功会对他在新职位上的工作很有益处。显然，这种逻辑错误在于在不同领导层级上取得成功的要求存在微妙但重要的差别。

因此，要避免选拔缺陷，请记住以下几个方面。

相邻两个层级的总体要求可能相近，但在具体的领导技能、时间管理能力和工作理念方面则显示出重大的差别　在两个职位上，战略的思维方式对蒂姆来说都是必要的，但在公司高管层级上，这种思维方式更需要体现在选择方面。未占领的客户群和产品领域通常都很大、很诱人，但同时必须要考虑业务限制。

在一个层级上做出成绩不应成为选择某人担任更高层级职务的主要原因　那些做出成绩的人显然应该考虑授予领导职位，但将成绩作为选择的唯一标准通常是错误的。例如，蒂姆就没有花足够的时间来

分析他的选择，划分它们的优先次序。他没有重视考察公司的限制，而这些限制将会使很多选择无论是现在还是在将来都不恰当。在做出选择决定时，应注重候选人能否在明显不同的环境中做出成绩。询问一个人能否顺利地接受新的理念。他是否已获得所需的技能，能否轻易地改变他分配时间的方式？有些候选人在整个职业生涯中惯于依赖同样的领导技能、时间管理能力和工作理念，如果你知道他们确有这样的问题，要意识到你将他们提拔至更高的领导层级就是在让他们走向失败。让表现不佳者留在岗位上太久这个问题在公司中很普遍。出于忠诚度的考虑或是错误的恻隐之心，管理人员允许员工逃脱重大损失的责任。或许他们在自欺欺人，一次又一次地指望曾经出色的某人能够重新焕发魔力再次爆发出显著业绩。因此，一个小疏忽演变成大缺陷，领导梯队因此遭受严重损失。

杰瑞和文斯的故事

杰瑞，前一个案例中的首席执行官，犯了第二个选择方面的错误，他将文斯从事业部总经理提升为公司高管。如果只依据一个绩效因素来提拔人员（杰瑞就是这么做的），的确应该任命文斯为公司高管。他做了一项了不起的工作，创建了一项业务，这项业务使得他的公司成为该产品在很多国家的第一个提供者。精心设计的产品加上无处不在的营销方式促进了业务的增长。业务做得越大，他们就越容易利用自己的规模优势来击溃试图尾随其后的竞争对手。文斯掌控了市场。

作为公司高管，文斯负责了一系列增长缓慢但趋势稳定的业务。虽然公司收入很高，但市场份额很小而且竞争对手比较强大。但文斯就像闯进瓷器店的公牛一样，他从一开始就坚持扩大目标、扩展方案和改变产品，他要把客户从竞争者那里争取过来。尽管他的一些想法带来了业务的增长，但这些成绩离他的宏伟目标甚远。因此，他免除了两位事业部总经理，在文斯接管其中一位经理的职责后，另一位事业部总经理出于排斥的心理也主动辞职了。虽然损失不断加重，但文斯认为解决团队内的问题只是个速度问题。所以文斯改变了其团队的组织结构，将其变成以文斯为事业部总经理的单一业务形态，一个他乐在其中的模式。在任职后第三年的中期他对业务进行了重组，此时事情变得更加糟糕。由于他在很多产品领域和市场都缺乏经验，最终导致扩张以惨痛的失败告终。在任期的第三年年末，市场份额、利润和客户满意度都一落千丈。

杰瑞当然为已发生的事情担忧，但他没有采取任何措施。他觉得自己欠文斯的，因为文斯以前的绩效很棒，他相信文斯的大胆举动肯定能扭转事态。不幸的是，文斯任期的第四年，结果继续恶化，又有两位优秀的经理辞职，文斯似乎接近精神崩溃。杰瑞最终撤销文斯的职务，重新安排他到另一个项目上。

虽然杰瑞看起来似乎天真或愚蠢，但他绝非如此。实际上，他很有才干。他缺少的是一个预防和处理领导者失败的机制。如果杰瑞能

用公司高管和事业部总经理层级上的领导技能、时间管理能力和工作理念标准来评估文斯的绩效，他很快就会明白文斯在一个不合适的领导层级上工作。文斯在事业部总经理的层级上表现得稳稳当当，但却被提升至公司高管的层级。因为杰瑞没有意识到不同层级要求中的具体区别，文斯对他忠心耿耿，他也盼着文斯会突然拿出不同凡响的应对措施，这使得他对问题的严重性视而不见。事后诸葛亮无济于事。领导力是个很难客观评价的概念，尤其是当期望和友情的成分渗入到评价标准中时更是如此。

杰瑞对不良业绩的不断容忍最终导致公司的市场份额创历史新低，并且爆发了一些资金方面的危机，公司需要缩减几十亿美元的成本，成千上万的员工被迫解雇，董事会也要求杰瑞提前退休。

可以通过以下措施预防让员工在岗位上留任太久的缺陷。

评定一位经理是否依赖前一层级的领导技能、时间管理能力和工作理念　这是最主要的领导层缺陷，但这很难鉴定，除非你对每个层级的要求都心中有数。当经理们开始重复之前带来成功的行为时，就应该敲响警钟了。

观察经理直接下属的职业发展和业绩表现　有时一位差劲的领导者造成的损害要经过一段时间后才会显现。有时由于一些外部因素，糟糕的业绩没有被追究。但当直接下属不再进步、绩效不再提高时，

就预示着领导者没有履行该层级的要求。因此，当文斯的事业部总经理开始纷纷离开的时候，杰瑞就该采取行动了。

不善于倾听反馈意见

这对高级管理人员来说是尤其突出的问题。他们并非讨厌某类反馈，而是一直都要求获得对新项目和产品的反馈。他们没有积极征求的——或他们充耳不闻的，是他人主动提供的针对他们自身的反馈意见。确切地说，他们不喜欢听到他人评论他们该如何领导，该怎样用不同的方法做事情，为什么要这样。有时候，他们之所以不喜欢这些反馈是因为它们不符合他们对领导的认知。对他们来说，作为一名领导意味着即使身陷逆境也要坚持到底，这在某种程度上是合理的。如果他们听取每个消极的评价或批评性的建议，就不能保持主动性，也不能完成任何事情。我们将会看到，成功避开缺陷的领导者都乐于听取反馈并且善于分析这样的反馈是否有价值。

汤姆的故事

汤姆最近被任命为一家大型航空航天公司的事业部总经理。之前他在向政府销售航空航天设备的部门担任市场销售经理，由于在这一职位上业绩非常优秀，他被提升到新的职位。他安排他所信任的下属格洛丽亚接管他原来的工作。尽管高质量、可靠性和准时交货一直都是公司的关键要求，但成本控制也变得越来越重要。首席执行官希望汤姆能够帮助降低成本，以支持该公司产品打开商业市场。

遗憾的是，该公司不同的职能部门对如何减少成本都各持己见，而这些意见常常互相矛盾。例如，制造部门希望缩减零部件库存并采用需求拉动的工作计划；工程部门选择使用更便宜的材料，虽然这一方案还没有明确的证据证明可行；市场部门则想卖掉现有设备的备用配件。

格洛丽亚意识到这些不同的职能部门对如何以一个成本降低团队的形式合作毫无头绪，她告诉汤姆想就此问题与汤姆讨论。然而汤姆却好几个星期都故意回避这个讨论。当格洛丽亚终于约到他的时候，汤姆说：“别担心，你能解决这个问题。我们过去一直都能解决这一问题，我们不是第一次面对这样的挑战了。”格洛丽亚试图解释这次的情况有何不同，但汤姆坚持只要各部门继续工作，所有的事情都能解决。

在担任事业部总经理15个月后，由于成本冲突逐渐升级，产品质量也持续下滑，公司还错过了一次重要的航天任务的产品交货日期，汤姆被解雇了。如果汤姆能够听取自己信任的下属的反馈，他很可能不会失败。事实上，他不仅个人失败了，还拖延了该业务领域内其他有望提升的领导候选人的职业生涯。

下面是防止此类反馈缺陷的方法。

注意聆听，并且敞开心胸　我们都知道汤姆的职能部门负责人在一同解决成本控制问题时遇到了麻烦，真正的问题是汤姆对这些麻烦视而不见。如果他不仅听取格洛丽亚的意见，同时更能够主动听取其他职能部门负责人的反馈，他就能全面地了解情况并和他的下属一同解决成本问题。

认识到该听取什么　如果汤姆明白他的层级中至关重要的要求是整合职能部门，他就会留意与这一要求有关的反馈。汤姆上司的疏忽在于没有和汤姆交流这一要求，而汤姆的疏忽在于没有让他的上司界定事业部总经理的职责。如果他知道领导梯队模型，他可能不会变得更善于接受反馈，但至少他会认识到该听取什么意见。

不善于定义工作

在事业部总经理领导层级和更高的层级上，总是假定承担这些管理职位的人员应该知道要做些什么。这一假设可能造成问题。像前面的例子所显示的，领导者并不总是清楚自己职位的要求。或者更确切地说，他们认为自己清楚，但实际上他们只是依赖于自己在以往职位上的认识。公司高管在工作职责没有很好界定时最有可能失败。首席执行官和事业部总经理的职责界定通常都可以求助于一些固定的章程或框架。但在公司高管层级没有这种既定的框架可以借鉴；这一层级的界定通常都是围绕该层级上的具体人员而设的。

所有的管理人员，在被任命到新的领导层级时，都应主动去界定自己的工作。这意味着不仅要界定该层级的领导技能、时间管理能力和工作理念，还要界定该层级的绩效标准。这样一来，便能够更加准确地培养其直接下属，不侵占他们职责，并能够了解和处理他们工作中的关键要求。大部分情况下，人们的懒惰或无能不会招致缺陷，缺陷之所以发生是因为人们晋升到新的领导层级时不了解自己的职责。

为了避免糟糕的工作界定所带来的缺陷，管理人员应该记住以下要点。

不要想当然地界定工作职责　依赖假设和笼统的工作描述或者效仿自己之前担任过该工作的其他人员的做法常会导致缺陷。人们需要自发去界定自己的工作，使之明朗化。这意味着不仅要界定他们的贡献，还要建立起衡量的标准，并区分自身与上下层级之间的职责差异。

使自己的界定获得认可　换言之，管理人员需要向他们的上司汇报自己对工作职责的理解并且询问这一理解正确吗？这样的问题不能只问一次。他们应当经常与上司讨论自己的职责。担任新的领导职位并熟悉工作后，他们要主动获取反馈，看他们的绩效是否符合自己的领导层级以及上司的期望。

组织缺陷

公司出现问题甚至经历衰退的原因有很多，但最根本的原因是领导缺陷。当客户服务响应缓慢或者没有持续的可赢利的新产品时，通常这都意味着在领导力方面有所缺失，而且，出现缺陷的并不只是一个领导者，很多领导者都会出现缺陷。在这些公司中，领导常常是一个模糊但又一致的概念。

例如，我们曾为一家大型计算机公司提供高管培训。在培训中，我们与一群高级管理人员探讨创新问题，之所以谈论这个话题是因为该公司似乎缺乏很多新颖的、有创意的产品和服务。他们的回答是：“我们的实验室里正在开发很多新产品，问题是研发过程停滞不前，我们无法让这些产品从实验室走向市场。”当我们询问谁该对这种情况负责时，这些高管都声称参与的人很多，不可能精确地指定究竟是谁该为此负责。随后讨论自然而然地转入领导话题以及为什么没有人对该问题负责。这群人解释说领导的主要经营原则和评价领导者的标准都以销售为中心：大家都认为领导者应当从事销售工作，因此他们在顾客身上投入了大量时间。

和其他很多公司一样，这家公司缺乏三个能够防止组织缺陷的关键因素。

因素一，领导力框架。

缺乏框架，领导力就变成一个过度简化的、宽泛的体系。在那家计算机公司里，对领导力的理解自始至终都围绕着“每个人都要销售”。领导者本人没有认识到他们的特定角色和责任该如何融入一个更大的整体。缺乏框架，不同层级的领导者都做着同样的基本工作却忽略了重要的任务。

领导梯队模型为公司提供了一个领导框架。至少，这个模型界定了各层级的职责要求，清楚地区分了相邻各层级间的要求差异。通常，大型公司在渡过危机或开展特殊项目时，需要不同层级的领导者共同参与。你可能能够想到，如果所有层级的领导者都关注同一件事，该业务的其他方面就会被忽略，缺陷就会接踵而至。当所有层级的领导者都能一同努力应对某事时，就能成功解决诸如公司危机之类的问题。当首席执行官、事业部总经理和部门总监都能以最佳方式领导各自的下属共同应对危机时，就能实现一个较好的平衡状况。这种领导层充分显示了职责差异化特征，这与那家计算机公司的情形恰恰相反，后者的所有领导层在危机时刻只是设法提高销售。框架并不能保证一家公司会成功，但它提高了成功的可能性。

因素二，讨论问题的语言。

缺少恰当的语言，组织就不能精确地诊断并解决问题。让我们再以那家每个员工都从事销售的公司为例，这样的举动似乎是在响应领导层的指令，但事实并非如此。确切地说，这是一个轻率的、无差别

化的响应。让领导者加速组织内部官僚层级中的产品运营速度，与求助于顾客相比，这可能更好地执行“每个人都去销售”的命令。如果这些新产品更具竞争力，能够提供更高的客户价值，它们就能快速地创造用户需求。但是这家公司并不存在这样微妙的语言。运用领导梯队模型的语言，人们可以从各层级的领导技能、时间管理能力和工作理念方面讨论这个问题。例如，根据这个模型，事业部总经理应该重视未来导向的工作，他应当花时间规划未来。制定五年期的战略规划是一项重要的技能要求。因此，在响应这一销售指令时，他们的一项任务是要规划未来并想出能在现在和将来都促进销量的方法。

运用领导梯队的语言，人们就可以用相同类型的术语（领导技能、时间管理能力和工作理念）来讨论他们的领导层级要求并根据各自的具体职位来界定这些要求。

因素三，评估绩效的标准。

正如我们在第9章中所谈到的，绩效标准有助于领导者制定目标并创建考核绩效的实际措施。这家计算机公司缺少这些标准，这在某种程度上可能是因为他们没有区分各领导层级间的区别。因此对基层管理者的考核与对事业部总经理的考核方法一样。如果以同样的方式考核所有的领导者，失败是在所难免的。用这样的统一衡量标准，领导者们就不会最大限度地履行所在领导层级的特定职责。在这家电脑公

司里，衡量每个人的标准都是“出去销售”的成果。这个标准不能有效地从不同角度激励人们或是综合各种资源和方法来处理这个问题。

常见问题：

问：人力资源部门该如何运用领导梯队模型来帮助我避免下属领导者的缺陷？

答：人力资源部门应该是你的“预警系统”，要警惕领导梯队的危险信号。因为他们直接参与涉及领导者的众多过程（培训、指导、招聘、晋升）他们通常都清楚不同领导者的态度和行为。比如，他们可以运用领导梯队模型来分辨那些没能正确进行角色变换的人。他们可能在公司中最早注意到新晋升的领导者正努力完成他所在管理层级的领导要求，这些新的要求就像领导梯队模型所描绘的一样。凭借对领导者的全面了解，人力资源部门就能收集有关该领导者的反馈，考察他们业绩的认可程度。人力资源部门可以与这个领导者沟通，也可以与该领导者的上司磋商，提出可能的干预行动。

问：我在人力资源部门工作。如果一位领导者要做出一个错误的人员提升决定而又不听我的劝告，我该怎么办？

答：你有责任将该讨论扩大到上一管理层级。如果上一层级的人也不听劝告，那么就继续往上呈报，直到有人愿意听取为止。一个错误的聘用后果可以从个人快速扩散至团队甚至整个组织。制止这个扩

散过程是至关重要的。这要求注重具体方面，如候选人的工作内容或未达到工作要求的绩效结果并分析原因。需要列举事例以说明候选人在不合适的层级工作，或无法改变前一职位的工作理念或其他具体的证据。

问：如何避免可能导致失败的工作设计问题？

答：我们的工作设计会议是一项成功的经验。会上领导者和他的团队以各自的视角分别界定自己的工作并在挂板上记下这些界定内容。有了墙上的挂板，每个队员都能看到每项工作的具体规定。不同工作间的依赖性、要求的服务协议、重叠之处、存在的漏洞、来自不适当层级的工作职责，以及其他信息都清晰可见。来自诸如金融服务业、制造业、采矿业和医疗保健业等不同行业的领导者都能有效地完成这项工作。每个人在工作设计上都有问题，相对简单、易于操作的解决问题的方法会备受欢迎。

一线观察：

• 承认一些领导者会出现缺陷是好事，但认为没有办法弥补缺陷则是坏事。工作要求会改变，人们的积极性会减弱，竞争对手会进步。结果就是某些人与应当完成的正确工作发生了错位。应该预测到，错位是在所难免的。虽然缺陷或错位对每个人来说都是不愉快的，但是无视它们会造成惨痛的后果，遗憾的是，这常常发生。我们

曾经见到有缺陷的或错位的领导者被组织的其他人孤立起来。这样的境遇极其悲惨，并且对业务造成了损害。遭受失败并且被孤立的领导者在公司内部造成了这样一种局面：沟通、生产、研发、士气和业绩都遭受打击。缺陷本质上是公司层面的问题，应当用适合的方法处理。查清事实，做出适当的调整，消除障碍，如果有必要，撤除现任负责人。如果上司不处理问题，对问题的诊断过程本身多完美也毫无意义。

•认识到缺乏坦诚是缺陷即将出现的最重要的危险信号。对上司说他们喜欢听的话，不愿将问题摆在桌面上，压制重要的负面信息等都预示着这个组织正出现缺陷，而个人缺陷也会很快出现。虽然本章中没有提到，创造不适当的工作环境是导致缺陷的第五个原因。在此我们要强调，在重要谈话和关键会议中缺乏坦诚会造成容易带来缺陷的环境。当真实的对话发生在会后的走廊中而非会议里，领导者迟早会失败，发展机会将会错失，或者两者兼有。

•要明白一个职位在领导梯队中的位置越高，领导者就更不可能得到清晰的指导和有意义的职位界定。管理人会接到非常具体的工作信息，事情没有得到正确处理时会收到很多反馈。相反，事业部总经理和公司高管则是“假设应知道这些信息和反馈”，首席执行官也一样。这些关键的领导职位要求是复杂的，执行起来也非常困难。随着公司的经营活动越来越不稳定和复杂，对这些层级的工作界定就更为

紧迫。我们发现公司需要检查职位清晰度、职责优先权及财务之外的绩效期望。执行检查的高管人员需要有力的支持。董事会应该询问检查情况，首席执行官也要特别谨慎。一个领导者的作为和不作为通常都是受未经测试的职责假设所驱使。除非出现错误或缺陷，否则这些假设不会得到测试。“我以为他知道”是缺陷发生后最常见的评论。不要等到缺陷发生再去检查职责、优先权等内容的潜在假设。

• 注意在更低层级更容易看到缺陷或通往缺陷的途径。考虑这些常见的警示信号：员工、经理整体关着门坐在办公室里，部门总监的门前排着长队，职能经理将所有的时间都花在解决技术难题上。这些领导者正在通往缺陷的道路上。更多的高层领导应该履行职责并观察这些活动，这样他们能够获取领导梯队状况的第一手资料。要认识到问题的根源可能不是某个员工，而是他那做出了糟糕选拔决定的上司，这个上司没有清楚地界定工作或者干脆是位不称职的教练。

第12章　职能主管的职业发展路径

领导梯队模型延展出来的第二个方向是从职能主管向事业部总经理发展。有些职能主管在职能路径上发展，而不是遵循事业部总经理、集团高管、首席执行官这一路径。对大多数在大型公司工作的人来说，这是一个较可行的上升路径，因为被提升为事业部总经理的机会微乎其微。对有些人来说，这种发展路径可能看起来相关性不大。前面我们所讨论过的六个主要层级可能是大家最为关注的，但是，这种职能方面的支路却是大多数人都要经历的过程。之所以将其放在本章，是因为我们曾经遇到一些职能主管反映这样的问题：他们感觉我们的模型缩短了他们的职业路线。

与事业部总经理层级一样，领导梯队的职能分支路线也容易发生阻滞现象，因此采用这种模型以了解领导者需求并且预防阻滞现象非常重要。事实上，大多数组织在第四个层级之上都有大量重要的职能性职位。组织应当制定一个流程来帮助领导者成功地经历他们的领导力发展阶段。

职能路径的领导发展阶段大体上和事业部总经理、集团高管、首席执行官发展阶段类似，但是在集团职能主管和企业职能主管的发展路径中还是存在着重要的差别。我们来讨论一下这些差别具体是什

么，以及公司将如何使用每一个领导层级不断变化的领导技能、时间管理能力和工作理念来创建稳固的职能领导层。

集团职能主管

这个职位不同于事业部副总经理，在领导技能、时间管理能力和工作理念方面接近事业部总经理，还包含了集团高管层级的某些因素。一般来说，公司很少会向新的集团职能主管提供必要的培训和教练辅导来帮助他满足这个领导职位的新要求。

在下面三个要求之中，请注意集团职能主管和事业部总经理之间的相似性。

整合　事业部总经理将职能战略纳入到整体的业务计划中，而集团职能主管则将来自每一个事业部的职能战略纳入到集团整体的职能战略中，保证集团公司能够得到适当的支持以实现业务目标。两种类型的经理都试图整合不同的职能战略。

心态——“我们能赚钱吗”和事业部总经理一样，集团职能主管必须要经历一个从“我们能这样做吗”到“如果我们这样做能赚钱吗”的转变。集团职能主管需要培养并重视以结果为出发点的商业思维方式。这就要求尽可能多的职能细节以评判不同的职能战略，同时帮助集团领导确定某项战略是否能够产生令人满意的业绩。集团职能

主管必须要向集团高管提供一份与公司业务相关的评述报告，这份报告有关各项职能战略，以及这些战略现有业务和新业务产生的影响。

矩阵式管理　职能主管通常向集团职能主管和事业部总经理负责，尤其是前者要提供诸如人力资源、财务、信息技术和后勤这样的支持性服务时。集团职能主管制定正式的计划审核以及对聘用决定、奖励和培养计划等内容的审核。事业部总经理通常也要承担这些职责，这就构成了一种矩阵环境。集团职能主管必须要培养卓越的公关和沟通技巧。如果他们不具备这些技能，就很有可能会和事业部总经理产生冲突。也许更重要的是，他们必须像事业部总经理一样学会重视团队在职能方面的整合，花费必要的时间帮助事业部总经理实现职能整合，同时还不能破坏职能的卓越性。

广泛且复杂的要求

事业部总经理大多管理着独立的业务单位，与其不同的是，集团职能主管必须要解决各个单位之间大量复杂的关系。事实上，他们不仅需要承担绩效方面的压力，而且还要在至少五类人或领域上投入时间：

- 集团高管（他们的直接上司）。
- 企业职能领导（他们的职能上司）。
- 集团的事业部总经理（对职能战略提出批评和建议）。

◆ 集团职能部门员工（他们的直线下属）。

◆ 各个事业部的职能领导（实施监督，支持发展）。

其中最重要的是，集团职能主管可能也要和其他集团职能经理合作，从而在集团内部互相提供产品或服务。实际上，当集团职能主管向其他集团职能主管传送人力资源、财务咨询以及其他服务的时候，他们就在为这些人提供支持。这就形成了第六个职责领域，正如图12-1中显示的那样。

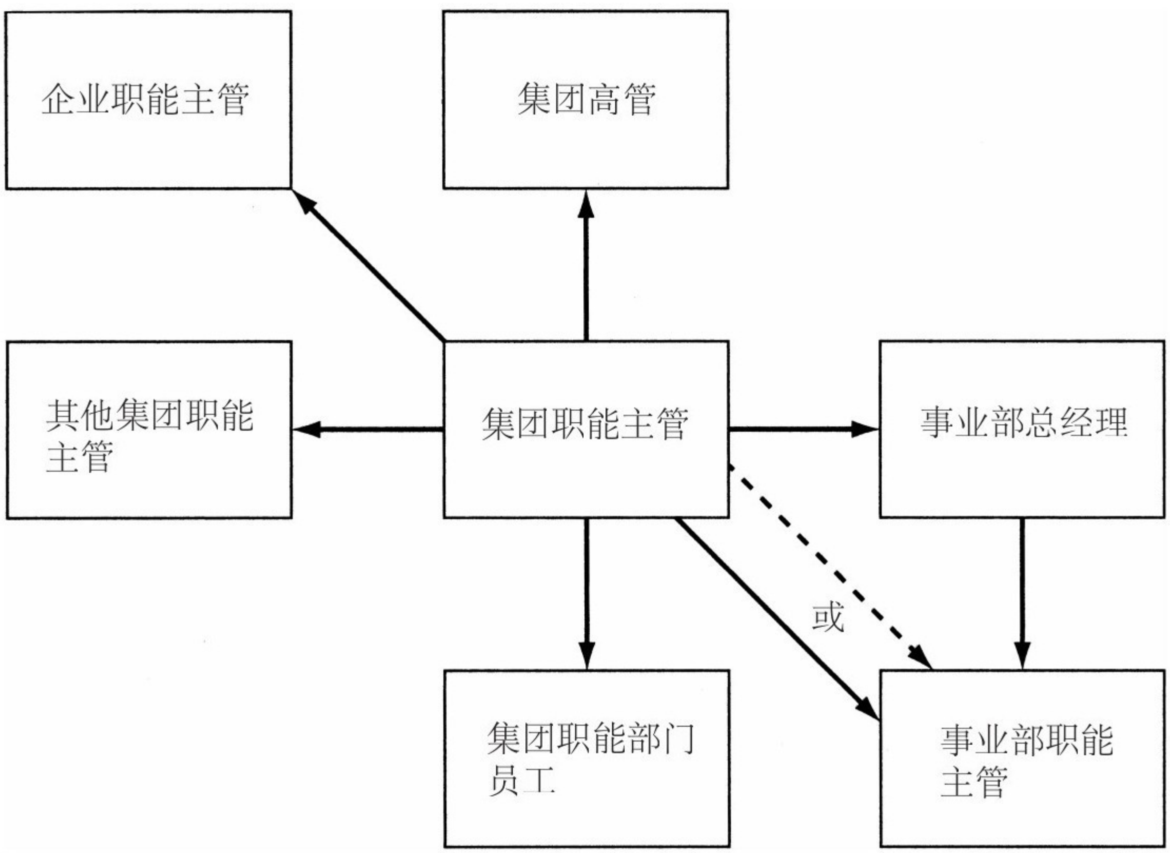


图　12-1　集团职能主管所处理的复杂关系

资料来源：Drotter Human Resources, Inc.

正如你所看到的，集团职能主管要面临与各类人群开展关系的挑战。他们不仅必须了解每一个事业部的战略，还要向每一位事业部总经理保证，职能主管的战略会支持集团和事业部的发展目标。因为集团职能主管要向集团高管以及企业职能领导负责，所以他会承担巨大的压力，也会遇到很多矛盾。要平衡好这两种关系需要具备极大的灵活性，同时，集团职能主管也需要对他们的直接下属和其他职能主管进行管理和培养。

在各种人群和利益之间的斡旋需要在建立关系和制定决策方面手腕灵活，并且知道怎样妥协。集团职能主管必须要学会找到一致的交流基础。如果不能这样，某个事业部或某个交流对象就会感觉受到排斥，并心怀怨言。如果不具备成熟的性格和广阔的商业视野，集团职能主管就会犯下严重的错误。

比方说，他们会允许职能主管在他们和事业部总经理之间无所适从。为了对付两个老板，职能主管的位置非常尴尬。如果职能主管选择了事业部总经理，那么职能方面的关系就中断了。如果他选择了集团职能主管，事业部总经理通常就不再理会这一职能，这不仅会危害职能本身，还会严重影响职能主管的发展。

因此，这个特殊职位应该具备的一个关键技能就是对问题进行预测，在它们还没有爆发的时候就着手解决。请记住，集团职能主管必须要平衡六个关系点。这些点之间错综复杂的关系会产生各种争执。

事业部总经理有时候可以暂时回避问题，因为他们处理的关系相对简单。但是集团职能主管不能这样。他们必须要学会管理复杂的关系，准确地发现不同对象的特别需要，将潜在的矛盾扼杀在刚出现的时候。

简的故事

简是一家国际性大型银行零售银行部的集团人力资源经理。她在这家银行有21年的工作经验，受到同事们的尊重。简非常善于处理不同人员之间的关系，这些关系来自：零售银行部的老板（她的上司）、公司人力资源主管（她的职能上司）、她在零售银行部的直接下属、零售银行部的高级经理、零售银行部的人力资源专员以及公司人力资源主管的下属（他们负责激励、培训和招募）。

银行总部从其他银行挖来了一位新的公司人力资源主管，并且要求他对人力资源职能部门进行大幅度的变动。这位新主管首先为零售银行部指定了人力资源标准，这样一来他和零售银行部老板之间就产生了矛盾，因为零售银行部过去一直处于相对独立的状态。

简的处境变得比较麻烦，其他人可能会选择某一方然后开始进行政治投机，还有一些人则试图完全避免卷入这场纷争。但是简身处事发的领导层级，她意识到自己必须平衡各个关系点。为了实现这一目的，她采用了她自己认为“更具可行性”的人力资源标准，并且催促零售银行部的老板采纳一些额外的标准。这种姿态让新的公司人力资

源主管颇为满意。不仅如此，她也保护了零售银行部，让其避免了公司人力资源主管提出的不合理的要求。她的这种做法也让零售银行部老板很高兴。

在这两个关系节点上肯定还会发生其他情况，简必须要对各种复杂因素进行平衡，她之所以能成功地完成这些工作是因为她有办法找到双方的交流基础。

简对自己的工作也很有想法，这也是我们将要讨论的内容。在这类职能领导层级上，他们的脑力工作是人们所需要的。在很多情况下，他们为集团高管提供的服务主要是咨询意见而不是产品或者其他内容。他们在很多方面可以为集团高管提供建议，例如，人才选择、人员变动、组织调增、资源分配和新市场进入。思考、分析和战略制定都是脑力工作者的工作。

例如，集团高管通常会被要求制定集团的职能战略。一般来说，集团高管拥有一个关于新业务的概念，并希望能将这个概念推广到新市场。集团职能主管则负责开发实际的计划以推进新业务或新市场的开发。也有可能集团高管想要提升整个集团的职能绩效，所以他让集团职能主管制定一个战略来快速提升职能的总体竞争力。

不管是哪一种情况，集团职能主管都需要具备卓越的思维能力，并且要真正重视思考程序，这是成功完成任务的必要条件。对职能发

展的要求进行评估、开发并且通过一种矩阵结构来实施仅仅是必须完成的脑力健身操的一部分。更加艰难的是，这些战略性任务还要求职能主管具备有关新业务或其他不同业务方面的高超经验，以及在不同的时间期限内（严格的时间期限或是周期漫长的项目）的工作能力，以适应任务处理或者培训项目的不同需要。

集团职能主管未尽职的标志

有几种方式可以判断一位集团职能主管是否尽职。请注意我们已经观察到的三种迹象。

第一，举止仿如政客

在处理复杂关系的时候，集团职能主管对所有人都有所承诺，但是却从不兑现（或很少兑现）。一般来说，这类人好像能应对他的六个关系点，但是却无法取悦任何一个。这里有一个很常见的场景：职能主管认为他们的事业部总经理对自己不公，于是寻求集团职能主管的支持；事业部总经理则总是要求更多的职能性支持，他要求集团职能主管提供更好的员工。集团职能主管坚持要求缩减预算，同时进行创新。集团职能主管的同事都在暗中行动寻找帮助，集团职能员工则要求得到更清晰的指示、职位的提升和更好的工作安排。

当所有这些要求全都同时出现时，集团职能主管会做些什么呢？很多经理摇身一变成了政客，他们认为这是他们生存下去的关键。他

们不对任何人说“不”。如果你发现了这种“讨好所有人”的行为，或者某位集团职能主管已经有名无实时，那你就需要通过培训和其他开发工具进行干涉，并且要在以下几个方面与之交换意见。

分解复杂关系　集团高管应当与集团职能主管讨论这些关系，并且要强调这些关系必须得到有效经营而不是对付了事。通过例会（例如集团高管的定期员工见面会）来讨论员工职责和各种要求可能是一种有用的方式。想要让集团职能主管来管理所有的关系和要求是不现实的。要管理所有这些预期和要求，就需要有建立在集团战略、业务战略以及职能资源水平上的集体一致意见。比如，确定什么是集团职能主管的合理要求，确定什么样的问题可以交给他处理，什么问题则要交由别人处理。

传授基于业务影响力的优先级设定方法　找到在集团职能主管的六种关系点上经常出现矛盾的优先级。在保持自己的最高优先级方面，集团职能主管需要学会秉持信念。他们应该从集团高管和企业职能主管那里迅速获知业务的优先级，最好是在工作开始的第一周或者第二周就这么做。他们还需要从集团内部的事业部总经理那里获知他的优先级。集团职能主管应该经常检查，保证这些优先级仍然有效。需要强调的是，他们还必须保持自己的优先级，因此他们需要做出果断的决定而不是要取悦每一个人。

第二，过度干涉职能部门经理的工作

注意观察那些不得不退而承担职能主管工作的集团职能主管，有时候他们只是无法忍受这个新岗位所带来的复杂性，于是他们就花很多时间去做那些他们在职能经理时期做的工作。只要看一看他们每一天的日志，你就能发现他们是否完成了自己的领导职责。如果他们看起来在职能主管的工作上耗费了过多的时间或者只是一个人待在办公室里，那么就有可能出现了问题。

为集团层面的工作制定日程　为了避免出现这种退化成职能经理的现象，我们必须要讨论一下两者之间在领导技能、时间管理能力和工作理念之间的差别。因为大多数人在应对具体的目标计划时比较自如，而为了让集团职能主管找准角色而进行“理念”的讨论，以及为他们所处层级设立目标和工作计划，对大多数人来说却比较难。你甚至可能需要讨论一下目标将如何完成，这样可以得到一个适当的时间分配原则。如果你的公司比较喜欢权力下放，虽然这种情况可能比较极端，但最好的方式就是注重正确的日程安排。权力下放意味着可以自主决定做正确的事情，而不是随意做想做的事情。如果一个人坚持不做某项新工作，他永远不会重视它。

第三，整天围着集团高管转

在集团高管身上花费大量时间也能清楚地说明集团职能主管并未在适当的领导层级上工作。这种情形看起来的确令人高兴，集团职能主管好像是集团高管的得力助手。虽然有些关键业务确实需要集团职

能主管花费很多时间和集团高管一起完成，但这种情况只能是例外而不能成为常态。集团高管不是集团职能主管的唯一服务对象，其他人也应认识到你并不是专门为他们服务或者提供帮助的，这样就不会有各种各样的无端要求了。

果断勇敢地制定日程　要帮助一位新的集团职能主管取得成功就必须要帮助他们按照正确的方式分配自己的时间。经理的大部分时间可能都花在处理集团高管方面相似的老问题上。这种情况的原因通常是集团高管无法当即做出决定。集团职能主管需要清楚表达自己的意见："这个问题我们已经深入讨论两次了，现在该是您做决定的时候了。进一步的讨论也无济于事，所以现在不应当再讨论它了。"在这个领导层面上，勇气比友情似乎更有必要，尤其是在时间紧迫的情况下。专属于集团高管的交流并为之提供咨询意见是很重要的，但是可能还有其他同样重要或者更重要的事务需要立即解决。

企业职能主管

这一类型的经理包括企业的首席财务官、首席信息官、总法律顾问、首席人力资源官，以及诸如研发、市场、制造和运营部门（虽然其中有些战略性职能可能由公司总体控制）的领导。和集团高管一样，企业职能主管向首席执行官（或者运营总监或总裁）报告，他们的主要目的就是将自己的职能和公司联系起来，为首席执行官提供支

持，发现自己所处领域的新态势。他们负责的工作从绩效标准制定到公司的运作方法和工作理念应用，无所不包。

与集团高管一样，企业职能主管必须重视设定职能发展方向，对其投入大量精力，并且培养那些能够帮助他们有效设定方向的技能。就像你想象的一样，这对于整天纠缠于公司内部复杂关系的企业职能主管来说是一个巨大的转变。现在他们必须要学会服务整个公司而不是自己的职能或业务。企业职能领导层级的关键职责就是了解公司的外部环境以及影响公司的要素，这样才能制定发展计划和应对之策。针对这部分人群，部分来自外部的要求如下所示：

◆ 认识商业竞争中如何发挥职能的支持以获得竞争优势。

◆ 了解这种职能在大范围的应用中的发展状况。

◆ 收集可能伤害公司的事件或行为的信息，或者向集团高管提供你所在的职能领域或一般性领域的发展机会。

另外，企业职能主管也如同集团高管一样，他们也可以从对一个关键层级的领导者培养中获得成就感。就像集团高管培养了事业部总经理一样，企业职能主管要培养职能主管。他们必须要确保适当的培训系统和项目都已到位，而且员工要被安排到合适的部门。处于更高层级的领导者要做的则远远多于集团职能主管，他们必须要制定完整的培训计划。这就意味着从大学招聘到轮岗再到制定绩效标准和升职

都是他们的职责。对整个职能培训过程进行评估可能不是处于职能层级低端人员的工作内容。当然，如果他们想要将来在更高的领导层级取得成功，这些都是必须要开始考虑的。

独特的技能要求和工作理念

虽然在某些方面企业职能主管和集团高管有些相似，但是他们有自己的要求，这些要求使其在领导梯队中处于一个较特殊的位置。我们已经讨论过某些要求，其中两个要求对企业职能主管的职责来说绝对是独有的。

首先，这些领导者必须代表整个公司而不是某一项职能。实际上，把首席信息官叫做技术方面的首席执行官，或是把首席财务官叫做财务方面的首席执行官一点都不为过。他们都必须像首席执行官一样对自己的职能领域进行思考和评估。当然，问题是，早期的职能领导却不是这样。过去这些职能领导可能积极支持所有的项目、流程、事件和报酬，它们对职能的发展都是有益的，但是对公司来说可能并非必要。对于那些作为组织高层职能领导的人员来说，这种狭小的视野是不妥当的，而且还会导致严重的后果。想要为自己的职能部分争得一些“公平的分量”会阻滞领导梯队，这会向本职能部门的员工灌输一种与公司领导层相左的观点。因此，被提升到高级职能领导层的员工必须摆脱这种职能层面的工作理念，而转向以公司为重的思维模型。

其次，他们必须重新思考职能的角色，确定职能能为公司做出什么贡献，以及如何实现这些贡献。在新经济条件下，行业沉浮不定，市场变化无常，职能主管的职责也需要发生变化。比如，当国内劳动力短缺的时候，人力资源主管可能需要采取行动来避免不恰当的招募政策。当成本、销售或新产品运转异常时，财务主管必须感知何时财务目标将难以实现。信息技术职能主管需要努力避免某一业务的命令系统无法与其他业务相匹配的状况。企业职能主管需要具备确认职能角色必须修正的眼力和对其进行改变的勇气。

企业职能主管在错误领导层级工作的迹象

我们已经讨论了适用于该领导层级的特有领导技能、时间管理能力和工作理念。出现问题的一个最明显的迹象就是，员工是否拥有错误的价值观或者缺乏某一种关键的技能。下面是其中三类最明显的危险迹象。

围着首席执行官转　企业职能主管可能会和首席执行官频繁接触，尤其是那些权力和影响力都不同寻常的首席执行官。他们会将大部分时间和精力投入到为首席执行官收拾烂摊子。结果，他们就会丧失自己的客观立场，不能解决职能部门正在面对的一系列问题。他们也不再领导或者代表本职能部门。他人也能据此判断这位企业职能主管已经不再适合本职工作。

好出风头　能够让企业职能主管出尽风头、满足其虚荣心的活动包括出席宴会、演讲、参加行业会议、环球旅行和其他活动。虽然对职能主管来说，代表自己的公司与外部打交道很重要，但是他们也有可能因此忽视自己的本职工作。这样他们很难察觉到本职能部门正在面对的挑战。

安于现状　出现这些现象的原因是一些领导者受到职位本身的诱惑力吸引，但是同时又不愿面对职位中某些令人畏惧的方面，例如要重新定义职能的角色或者吸收新的人才。一旦公司中的其他人员不重视企业职能主管，或者他们只是首席执行官的传话筒，他们已经引发了领导梯队的问题。他们需要接受指导和培训，以学会合理分配时间，建立不偏颇的工作理念，同时还要积极关注公司的业务发展。

我们已经讨论了那些在办公室政治、外部公关和董事会等方面深陷其中的企业职能主管，他们因此没有时间阅读、研究或者思考自己职能部门的发展方向。他们也不会花很多时间去思考部门的现状，以及怎样才能使本部门为公司做出更多的贡献。当企业职能主管深陷政治漩涡的时候，他们就与职能部门的发展状况脱节了，并且重要的工作变成了维持现状。他们变得不愿意去改变，因为他们害怕与改变相关的风险。

培养企业职能主管

在这个领导层级上，关键的一点就是自我发展。首席执行官通常会提供方向，但是这一般是不够的。下面的发展建议主要是针对自我发展的，因为这是最实际的开发活动。

尽早获取专家对职能部门的意见　要重视专业的意见而不是自己的判断，这是最基本的要求。专家需要尽可能早地对已经发生的绩效、每个领导层级关键职能经理的技能、职能发展状况以及业务发展的需要进行评估。专家一般都能提供一些启发性的意见，尤其是那些在同一领域内其他公司或是在前几名的知名公司工作过的专家。有了专家提供的信息，你就能更好地就时间、精力和资金的分配做出决策。

与首席执行官以及各个层级的关键领导进行沟通并确认你的计划和目标　首席执行官不是你的唯一客户，公司里的每一个人都依赖于你的职能部门所提供的服务，所以你可以从各个层级获得反馈意见。清楚地认识你的职能部门被其余部门所期望的价值以及你们所能创造的实际价值非常重要。你必须与所有层级的领导都保持联系，否则你就无法管理自己的部门。

个人定期和各层级部门交流　你需要从内部客户那里获取一手信息，他们也需要直接听到你的信息。至少每个月要去与他们交流一次（开始的时候可以每周一次）。不要局限在公司高管层面，要努力使自己深入到各个部门中。

区别紧急事件和重要事件　所有的职能领导都必须要对紧急问题做出回应。当然，送到你办公桌上的事件都会加上“紧急”的标签。你需要确定哪些是真正紧急的事件。虽然处理紧急事件会让你觉得很有成就感，但是这种感觉并不会让你成为一个真正的企业职能主管。你需要关注重要事件，也就是那些会对关键战略产生直接影响的事件。有时候“紧急”仅仅意味着有人想要立刻解决这个问题。查一查是谁以及他为何想要解决它，估计一下要花费的时间。不要将你超过一半的时间用来处理紧急事件。和首席执行官一样，你要对长期绩效负责，所以你一定要平衡好紧急事件和重要事件之间的关系。如果你整天忙于处理紧急事件，就问问自己你在按照谁的日程工作，这对公司战略产生了什么影响，以及你将如何重建平衡。在高级职能层级上的成功经理不会受到短期成效的诱惑，他们知道重视真正的成长，以期取得长远胜利。

常见问题：

问：在高层级职能部门，你们最常发现的错误是什么？

答：最常见的错误也就是我们本书里一直强调的错误：仅仅着眼于职能性工作。虽然高层职能工作非常重要，但是它还是要服务于短期的、长期的业务及公司的成功发展。下面是一些企业职能主管需要回绝的职能任务的例子：追求有关信息技术的最新信息，它们实际上对业务发展没有助益；不加变动地采用培训方提供的现成课程，该课

程无助于员工在工作岗位上提升业绩；要求获得那些仅仅满足职能部门需要的冗余信息。高层职能领导必须意识到，他们和其他经理一样需要同时对短期效益和长期效益负责。职能方面的投资、项目、数据需求、报告都应当能够帮助公司在当前和今后的市场上提升竞争力。他们还应该帮助维系公司的长久发展，仅仅满足职能本身的绩效标准是远远不够的。

问：在把我的工作与公司职能部门工作对接时，以及执行某项具体任务时，我怎样才能保证自己处于正确的层级上？

答：“全球顶尖的专家会怎样进行这项工作？”这是你应该问自己的第一个问题。你必须要提供高质量的工作成果，而非仅仅完成工作。在很多时候，低标准或者平平的工作表现都很常见。虽然你并非总要按照专家级的标准工作（成本或速度都让这一标准难以实施），但是你应该清楚自己的工作打了折扣，而且你要和工作对象解释你这样做的原因。你需要问自己的第二个问题是：“我将如何增加恰当的价值？”你必须清楚你“真正”的客户是谁，而且还要和他们就你要提供的三四个产品进行沟通。客户有权在项目运行方面提出自己的意见。真正意识到你必须增加价值会驱使你自己从终端用户的角度思考问题。第三个问题是：“我们可以选择的方案是什么？”假如我们多花些时间进行沟通，假如我们更加清楚自己想要什么，我们的绩效就

能够翻番。将你的工作看做一项事业而非仅仅是一个活计，这会产生天壤之别。

问：你们是否听到首席执行官或者企业高管抱怨集团或企业职能部门的工作？

答：最常见的抱怨就是工作没有完成，实际上应该能检查出来的错误却没能发现。没有考虑其他替代方案；想到一个方案就马上提交了。事业部领导需要相信他们的支持性团队，他们真得不想成为纠错员和校对者。工作未完成有很多原因，例如时间紧张、资源缺乏以及聘用了太多新人等。在最新的职能工具没有修订以适应公司需要之前就直接交给首席执行官或者公司高管也是常见现象。

一线观察：

• 公司内部的领导梯队模型在职能路径上的阻滞现象非常普遍。将资历尚浅的员工放置在高级员工的位置上似乎是一个可能的原因。我们不是对年轻员工存在偏见，我们承认管理层想要奖励最优秀、最聪明的新员工，而且想要通过将他们纳入到公司管理层来留住人才。但是自从本书出版以来，我们就发现很多处于不合适领导层级的新员工。虽然大多数公司为新员工提供了一些位置以体验1~2年真正的职能工作、学习工作标准，以及拓宽自己的事业，但是公司不应当让这些尚未成熟的员工长期占据这些位置。这些年轻人错估了自己的重要性，并且期待着下一个岗位将会有更重大的任务。实际上，公司里的

大部分新员工还不能担负起充分的责任。他们能够提供支持、参与管理、跟进前辈、测算考量、整理校对、出席会议，如是等等。但是要成为一个真正对公司有贡献的员工至少需要20年的经验。大多数这样的工作都需要专家级别的人员完成。因此，年轻人最好一开始就出现在“管理自我”的职位上，在这个职位上他们能够担负起真正的职责，并且通过同辈小组共同发展的形式从中学习并做出贡献。

• 理解业务的运营过程需要一类特定环境，在此环境中每个人必须重视对外的客户服务、了解竞争对手，以及明晰竞争压力。公司领导层级梯队不会提供这样的环境，公司所提供的职位可能看起来是一个比较体面的职业踏板，但是它对很多新人来说也可能是职业陷阱。

• 选择成为一位公司高管的下属并不会阻碍你成为事业部总经理。实际上，担任集团的首席财务官或者集团营销主管将成为事业部总经理有效的准备阶段。你有机会同时了解各个部门的业务，这样你就能进行全面的比较，也可以体验最佳的实践机会。你还可以学习公司高管如何使业务成功的思维方式。同时你也有机会和几位事业部总经理一起工作，并且从他们的工作中汲取经验。所有这些都能为你今后成为一名事业部总经理奠定坚实的基础。

• 采纳公司高管的工作理念能帮助你在集团职能主管的岗位上获得成功。组合战略，帮助事业部总经理成长，将业务和公司整体发展关系起来，承担未尽的职责，所有这些都适用于集团职能主管。很多

集团职能主管变成了公司领导的傀儡，他们只关注自己职能部门的工作。虽然职能工作必须要做好，但是这并不是职能主管所有的工作内容。能够帮助公司业务发展的具体工作也是工作的一部分。这里还有很大的学习空间。和集团领导以及事业部总经理进行恰当的沟通，你就能获得真正的业务知识和才能。获得这些业务知识会使你成为更好的职能领导候选人。

- 对于公司更低层级的员工（也就是那些向首席财务官或者首席人力资源官负责的员工）来说，要定位员工在领导梯队中的位置非常困难。就像我们前面提及的那样，这个模型是为所有层级的员工设计的（从新员工到首席执行官）。公司低层员工是其中一个支路，这需要对领导梯队模型进行一定的修改。要分辨职能主管在领导梯队模型中的位置是不是延伸到公司经理层非常容易。

第13章　教练辅导

教练辅导所要面对的最大挑战之一就是以富有激励的方式进行沟通，而领导梯队模型则有助于实现这个目标。有时候与人沟通非常困难，即使是和那些高智商的成功领导者也是如此，让他们转变工作理念、提升新的领导技能和调整时间管理能力。不管是打算给“胡萝卜”还是“大棒”，领导梯队模型都是一种具有激励性的工具。如果给“大棒”，领导梯队模型能立刻让人意识到他们在错误的领导层级上工作（对照他们现有的职位）。如果给“胡萝卜”，领导梯队模型则非常清楚地描述了为实现具体的职业目标所需要的行为和态度。

领导梯队模型还可以帮助领导者确定自己在领导梯队中的位置。在大多数教练辅导中，有的领导者会提出下面这些问题（虽然可能不完全一样）：

我处于领导梯队模型的哪一个阶段？

领导者想要给自己定位，想知道他们现在所处的位置，将要去向哪里，以及怎样才能到达目的地。领导梯队中的六个层级定义能够帮助领导者准确定位自己。更重要的是，虽然大多数人在直觉上认为职位头衔是有效的定位标准，但是在领导梯队模型中不是这样的（职位有时候具有迷惑性，在硅谷，几乎每一个人都是副总裁）。从很多方面来说，这六个领导层级都能和心理发展的各个阶段对应起来，比

如，儿童的心理发展阶段，它们代表了一个领导者的渐进发展过程，一旦按照这个层级结构将人员进行归类，教练辅导将会变得容易些。

最后，由于领导梯队模型足够简洁明了，它也是一种很好的教练辅导工具。人们很容易就能“掌握”它。领导者意识到，如果他们想要在部门总监层级获得成功，他们需要放弃某些让他们在一线经理岗位取得成功的理念和技能。当然，放弃是一件困难的事情，但是使用领导梯队模型就能相对容易一些，它能够帮助人们意识到，或者是开始思考他们为什么必须放弃那些东西。

教练辅导框架

我们发现，在教练辅导中使用领导梯队模型的一种最佳方式就是采用下述三个问题组成的框架。下面就是在教练辅导课程中需要提出的三个关键性问题以及这些问题的目的（你需要获取与领导梯队相关的内容，如表13-1所示）。

表 13-1

问题	目的
1. 谈谈你的职业发展——你经历的每个职务、工作的具体内容、工作成就、重大挑战和学习状况	1. 找出此人在领导梯队中的位置，此人是不是没有实现某个层级的领导力转型？他是否掌握了每一个领导层级的领导技能、时间管理能力和工作理念
2. 谈谈你现在职位的工作？你所面临的问题、挑战和成就是什么？你的工作日程是怎样的？要完成现在的工作，你主要依靠哪些技能？你在工作中的信念是什么	2. 确定此人是否了解或者掌握了他所处领导层级的领导技能、时间管理能力和工作理念，或者他是否已经开始了解这些要求？根据他们的回答和客观信息（例如，上级的看法、360 度评估等）评估此人是否需要进一步的教练辅导
3. 你的职业抱负是什么	3. 根据此人现在的状态和他渴望的领导层级确定未来的培养需求。提供为达到该层级要求需要经历的历练。基于第一个问题和第二个问题的答案，向此人表明，你认为他要实现下一个领导发展阶段的目标是否实际

运用领导梯队模型图示教练辅导领导者，最好是在第二个问题和第三个问题提出之后再开始这么做。一旦你比较清楚地了解了这个人的领导技能、时间管理能力和工作理念，你就可以使用领导梯队模型图了，此人在图中的位置也得以确定。

山姆和琳达的故事

让我们用山姆和他的教练琳达（一名人力资源高管）的例子来说明这个框架。琳达尝试就山姆在领导一家制药公司时出现的问题进行指导。在一位外部教练的协助下，琳达确定山姆具有领导力转型的潜

能。山姆四年前在一所名牌大学完成了MBA学位之后加入了公司，他的晋升速度相当快。琳达刚开始对其进行教练辅导的时候，山姆正在领导一个产品开发团队，其中有5位山姆的直接下属，以及公司中其他部门的30位员工。可是，他的团队成员之间关系紧张、整体士气低落。

当琳达第一次见到山姆的时候，她发觉山姆之前从未接受过教练辅导。为了缓解山姆的紧张情绪，琳达强调说，教练辅导只是针对职业发展，其目的是找到影响他绩效的问题所在，并且获得他的承诺通过制定一个发展计划来解决这个问题。琳达首先关注的是山姆的背景和先前的工作经验。她发现山姆刚进公司时是普通员工，后来在一个子公司承担战略性营销工作。在过去的两年里，山姆一直负责该项工作。在他们交谈的过程中，琳达发现山姆已经跳过了第一个领导力发展阶段，他从来没有获得机会发展一线经理的能力。虽然山姆在一个重要的职位上实现了良好的个人业绩，但是他从来没有在一线经理的职位上从事过管理工作。

根据山姆对于问题的回答，以及360度反馈意见，琳达意识到，山姆在管理下级和其他组织成员的时候能力欠缺。虽然他善于传达指令和制定战略，但是他不能有效地提供回馈、设定具体的目标以及处理下属糟糕的工作表现。团队中业绩好的成员对于山姆不能有效处理其他业绩较差的成员感到很是烦恼，因为这些表现欠佳的成员在拖整个团队的后腿。

在讨论了这些问题之后，琳达向山姆展示了领导梯队模型图，并解释了不同的领导力发展阶段的要求。当她解释为什么他被认为是跨越了第一个发展阶段（以及大量年轻有为的员工都错过了这一阶段），山姆的戒心消除了，他也更愿意改变自己。当山姆看到第一个发展阶段所需的领导技能、时间管理能力和工作理念也是其他阶段的要求内容时，他更为迫切地想聆听和学习这些内容。山姆认为自己的职业目标是“至少成为一名事业部总经理”，琳达能够向他展示如何通过教练辅导帮助其实现这一目标。

清晰、完整和令人信服的反馈

与以前相比，如今的领导者越来越期望能对其下属进行教练辅导。我们赞同的一个理论是，通过学习成为一位领导者的最佳方式就是“在职锻炼”。为了从经验中获得最大价值，人们必须得到反馈，并对其进行反思。但是，经理们通常没有接受过如何提供建设性反馈意见的教练辅导，因而很难自如地开展此项活动。他们一般会依赖书本知识以及某些特定教练辅导技术为主的培训（例如，在教练辅导时与教练对象签订一份教练辅导合同），但是，一旦要他们提供进一步开发领导力的看法和具体的行为计划时，他们就无力向前了。

领导梯队模型是一种极佳的反馈载体。为了在教练辅导下属的时候将领导梯队模型的价值最大化，请谨记以下原则。

使用领导梯队模型让对方明确预期　领导梯队发生阻塞的一种情形是，经理们不清楚别人对自己的预期。他们或是没有得到清晰的指令需要做什么事情，或是得到了错误或误导的建议。结果，他们疲于奔命却一无所得，有些人或许干脆离开公司。

掌握了领导梯队模型之后，你就会对教练辅导行为心中有数。在找出了某个领导层级所需的领导技能、时间管理能力和工作理念之后，确定下属是否具备这些特质，以及他们在哪些方面有所欠缺。要保证将他们的行为和态度（不管是在接受教练辅导时自我宣称的，还是通过诸如360度反馈之类的其他来源获知的），与领导技能、时间管理能力和工作理念联系起来。例如，“我们希望你能重视教练辅导他人，并且帮助他们获得成功，但是就像你自己说的那样，你最大的职业成就感来自于当你的团队让你失望时，你一个人挽救了整个项目”。

尽量保持简单　教练辅导一般是按照人力资源管理的模型进行的。将教练辅导变得复杂的不仅仅是人力资源的过错，有时候经理们也会认为使用复杂和过于正式的术语，或者制定烦琐冗长的领导力发展计划很有诱惑力。也许你可能注意到，领导梯队模型依赖于直白简单的语言，这些语言每个人都容易掌握。他们都能知道什么是领导技能、时间管理和工作理念。在讨论成功完成领导力转型的必需条件时，尽量使用这些简单清晰的语言。

全面考虑领导层级的前后关系　不要将重点局限在某一个领导力发展阶段。我们发现，人们在了解全面的情况后更愿意对教练辅导做出积极热情的回应。不要仅仅谈论某个直接相关的领导层级，还要关注与该领导层级相邻的上下层级，这样你就给被教练辅导者提供了一个发展蓝图的大致框架。我们还发现，分享领导力转型潜能的信息，以及使用第9章讨论过的绩效圆圈模型可以帮助你丰富教练辅导内容。

关注少数几个教练辅导项目　参加教练辅导的人很容易感到疲倦。一个全面的教练辅导模型可能有很多方面的要求。一次关注两个项目，最多三个。在学员们掌握了这些之后，可以再增加两个。记住，学员们都有自己的全职工作。

鲍勃和马丁的故事

让我们来看看这种教练辅导和反馈方式如何帮助一家跨国公司的职能主管。鲍勃是一家大型消费品公司的某运营部门的财务主管。马丁是这个部门的老板，他感觉鲍勃是一个非常出色的财务主管，鲍勃的工作有力地支持了公司的发展，也深受同事的尊敬。但是马丁也意识到，当自己尝试要制定一个新的战略和愿景的时候，鲍勃并没有给予多少帮助。制定战略是马丁的一项主要职责，而且公司面临巨大压力，需要马丁快速制定应对战略。虽然鲍勃对马丁制定的战略很支持，但是他并没有在其中发挥积极的作用。马丁决定对鲍勃进行教练辅导，这不仅仅是因为他需要鲍勃提供帮助，而且还因为他认为鲍勃

是公司里最聪明、最具潜力的年轻领导者之一。但是在过去的两年中，马丁已经确信，鲍勃并没有尽力关心公司面临的竞争力问题。

马丁原先和鲍勃讨论过这些问题，他感觉到鲍勃把自己当做是“财务人员”而不是公司的一位“全面合作伙伴”。虽然鲍勃说他尝试改变，但是成效并不显著。之后，马丁开始运用领导梯队模型来教练辅导鲍勃。当马丁向鲍勃介绍领导梯队图的时候，鲍勃首先注意到的就是他已经掌握了所处领导层级的某些要求，他擅长进行财务方面的短期决策，也善于这一领域的长远规划，但是在对业务进行整体思考、长期发展方向和目标确定方面，他感到自己能力不够，他承认这是他所欠缺的地方。

并不是领导梯队模型中的某些文字，而是领导梯队模型的全面框架让鲍勃意识到问题所在。就像鲍勃自己说的，“我从来没有意识到自己是整个领导梯队的一部分，而是仅仅从一个职位的角度思考自己的职责”。鲍勃告诉马丁，他确认自己是公司里“最牛的职能主管”，而且也可能是最好的专业人员。但是鲍勃意识到，从领导梯队模型的角度来说自己并不是最好的，这不仅因为他缺乏某些领导技能和时间管理能力，而且还因为他自己的工作理念停留在一线经理的水平。

这一点让鲍勃大为震惊，他重新认清了如何在现有领导层级上获得全面发展。他还意识到，这些要求是进入下一个领导层级的必要条

件。通过领导梯队模型，马丁指出，职能主管的一个共同缺点就是“不重视自己所缺乏的能力”。鲍勃从来没有表达过自己的工作理念，他告诉马丁，他最重视的就是运用自己在财务方面的专业知识来解决公司面临的棘手问题。非但没有重视自己的缺陷，鲍勃还忽视了某些事情的价值，比如，花时间研究公司战略。一直到现在，他一直在避免接触和学习这方面的知识。在知道了这些事情的重要性之后，鲍勃向马丁承诺，他会尝试奋起直追，为公司的全面发展做出贡献。最后，鲍勃和马丁制定了一个非正式（不断加码）的教练辅导计划，计划中指定了公司里三位优秀的战略规划人员，他们将会帮助鲍勃提升其战略思维能力（马丁组织了相关的碰头会，并安排鲍勃参与一个战略开发团队）。在六个月内，鲍勃的战略意识和能力都大大提升，他已经能够在马丁的业务计划会议上自如地表达自己的看法了。

适时放手

很多教练的苦恼在于，人们不愿意改变某些负面的行为和消极的态度。不管教练说什么、做什么，也不管某些人想要改变自己的愿望有多迫切，他们还是会固守某种管理方式。只要那些不愿意放弃在上一个领导层级获得成功的行为模型的经理存在，领导梯队就会因此而阻滞，而教练辅导就是一种帮助他们放弃那些行为的很好途径。

不管你运用什么样的教练辅导技巧，如果你只是进行常规的负面警告或者正面强化，而不往更深的层次教练辅导学员，你的教练辅导

效果就不能持久。告诉某人如果他不停止现在的行为方式就会被辞退，或者承诺如果他们改变自己的工作方式就会获得晋升，这些都是远远不够的，或者只是在一段时间内奏效。人们在面对这些警告和允诺的时候只会对短期行为进行调整，他们可能会很快升到更高一个领导层，看起来好像得到了成长，事实上，他们只是带来了更严重的阻滞，因为现在他们仍旧在不合适的领导层上工作，并且现在所在的领导层级更高了。不可避免地，他们很有可能会继续依赖以前习惯的领导技能、时间管理能力和工作理念。教练需要让学员们深刻体会到，为什么他们要放弃这些旧的、让自己感觉舒服的工作方式，还要帮助学员们理解，为什么放弃这些方式对他们的职业发展和企业来说非常重要。领导梯队模型能够帮助实现两个目标。

激发更深入的理解　要求领导者们做出改变有许多“表面”原因。有人告诉他们，他们的下属并没有对其提供最大的支持，或是他们缺少有效完成工作的重要能力。虽然这些理由很充分，但是并不能对他们产生足够的影响。领导梯队模型为教练指导提供了一个可以产生更好效果的方法。领导梯队的逻辑有助于让人们认识到，关于改变的要求并不是主观意义上的或是可有可无的。当教练告诉某个领导者必须停止参与直接下属工作的行为时，他可以将这个要求以领导力开发的形式提出来。如果你打算通过第二个领导力发展阶段，需要放弃理念A并适应理念B；必须放弃技能C而习得技能D；必须放弃这种时间分配方式而以另一种方式来分配时间。教练可以告诉领导者他过去、

现在和将来的领导角色的合适行为是什么。建立成熟的领导观念，并随着个人发展将“幼稚的”领导方式抛诸脑后，你就能更轻松地抛弃原先秉持的行为。

促进反思　意识到自己未能执行所在领导层级的工作要求会让你非常吃惊。你首先要意识到某件事出错了，但更重要的是要意识到你做的工作比实际所在层级低一级或更多级。领导梯队的概念耐人寻味。教练能够通过指出领导者在领导技能、时间管理能力和工作理念方面的不足，来颠覆他们的自满情绪。请记住，我们在这里讨论的都是最优秀、最聪明的领导者。通常，他们都会沉浸在自己职业生涯中已经取得的成功上。很有可能他们觉得，如果继续之前的行为方式并努力工作，自己的未来还会取得同样的成功。他们需要仔细思考的是，领导力由许多阶段构成，不管出于哪个原因，他们至少在一个领导力发展阶段上已经失败了。教练需要传达出这样的信息：无论从领导者自身的职业发展还是企业的未来着眼，他们都需要冷静下来，好好思考一下自己属于哪种类型的领导者，以及想成为哪种类型的领导者。领导梯队模型在实现这一目标方面是一个快速、有效的工具。

从领导力发展的角度重新定义教练式领导

教练辅导经常要涉及问题的解决方案。当领导者有一名才华突出但存在诸多问题的直接下属，又想以不同于传统的（通常也是效率低下的）方式与他打交道时，他们会运用教练辅导的方式来处理。所

以，他们与直接下属安排好时间，然后尝试以更加“个人的”方式与他交谈。领导者不是以上司的身份与直接下属交谈，而是从心理、情感和职业发展的角度去尝试沟通。虽然这种方式很好，但是仍没有改变这一事实：教练辅导的重点仍然是解决问题。

蒂娜的故事

领导梯队的教练辅导方法确实能够解决个人的问题，但它真正关注的是如何培养全面的领导者。从另一角度来说，各种问题的解决都是基于领导梯队模型这个大的背景。例如，不到一年前，蒂娜升任了某项业务的事业部总经理，她所在的业务部门属于中等规模。之前，在蒂娜还是一名职能主管（销售）的时候就备受关注，她创造性地对职能领域做出了修改，使其更能适应新的、多样化的客户要求。然而，蒂娜不善于从不同的角度思考全面的业务，也就是从“我们能不能做”到“我们该不该做”转变，这对事业部总经理来说是个非常重要的职责。

蒂娜曾在不止一个项目中贸然行动，她迅速调集资源以尽可能快速有效地完成工作，却没有停下来想一想在业务目标的大框架内，这个项目是否值得去做，以及结果是否具备可持续性。蒂娜的上司也注意到，她很少在赢利能力或长期发展问题研讨会议上分享自己的想法，而是仍旧停留在销售导向的战术思维上。

蒂娜的老板使用领导梯队模型对她进行教练辅导。他并没有试图从蒂娜那里获得有关“解决”其问题的承诺，或是质疑她为什么犯这样的错误，而是向她解释了职能主管和事业部总经理在工作理念上的区别，不仅如此，他还谈到了其他领导层级间的工作理念差异。很快，蒂娜就意识到，自己虽然具备了事业部总经理所需要的许多领导技能，但却缺乏适当的工作理念。一旦她意识到她的问题来自于自己的职能性理念，她就会愿意根据自己的新职务重新去评价那些工作理念。经过一番思考，蒂娜开始有意识地做出努力，使用与自己所处的领导层级相一致的工作理念，并且开始改变自己的工作方式。

按照领导梯队模型进行教练辅导，而不是处理最棘手的问题并不总是一件容易的事情。领导者经常会尝试“处理”和解决问题，而不是提高个人的领导能力。为了避免单纯的处理问题的心态，需要通过教练辅导方法重点处理好以下几方面的事务。

帮助领导者全面开发潜能　无论是转变、成长还是熟练，都要围绕这一潜能开发设计教练辅导项目。讨论领导者需要怎样做才能在他们目前所处的领导层上实现这些潜能的看法。不要忘记领导潜能（包括潜能的定义和识别）通常是变化的。

提供可靠的评估结果　要根据领导者的领导技能、时间管理能力和工作理念来确定其在领导梯队中的位置，进而实施有效沟通，即使他们个人的表现尚达不到所在领导层的要求。通过让他们了解怎样才

能成为领导者，教练能够培养出他们的领导意识，并且形成开发与领导层级相符的态度和行为的兴趣。

对个人和企业都有益处　当教练将注意力放在问题本身的时候，他们也只是将重点放在企业层面。换句话说，他们实际上是对正在接收教练辅导的人说：“如果你们不再引起这样的问题，那么企业就会好起来。”教练式领导应当包括如何帮助员工个人进行自我提升，领导梯队也有助于理解行为的改变将如何使领导者的职业生涯受益。

不过，领导梯队模型是一个能够让企业各层次领导者更方便地接受教练辅导的工具。它清晰的表达方式和视角将有助于教练把自己观点的影响发挥到最大程度。正如我们之前所指出的那样，教练辅导是各级领导者的关键任务。

常见问题：

问：在选择教练的时候，我们应该采用什么标准？

答：关键是要有学员所在领导层级的工作经验。另一个重要的标准是有处理现有问题的经验。亲自解决过学员面临问题的教练，其所拥有的实践经验对学员非常有用。其他重要的标准就是要有理解各个领导层级所需要求的知识和经验，清楚地沟通相关知识，建立一种教练辅导关系，以及帮助学员提高自信心的能力。一位优秀的教练应该能够鉴别思想上接受建议和实际上做出改变这两种情况。教练辅导的

费用和所在地域并不属于选择的标准。如果教练结果关系到企业成功与否，费用就应该放在次要位置。我们发现，很少有公司按照教练解决现有具体问题的知识水平对其进行评估，而这个因素却比费用重要很多——如果考虑到事关公司命运的话。

问：在进行教练辅导的时候，我们应该什么时候关注现在的工作，什么时候关注未来的工作？

答：在你确信学员已经能够胜任现有工作之前，都要将教练辅导的重点放在当前的职位上。对于那些业绩卓越的学员，可以在教练辅导中加强未来工作。只有在学员业绩远远超出当前职位的预期之后，才能考虑针对未来的潜能开发的教练辅导（也就是针对未来工作的教练辅导）。要确保教练辅导不会让学员在达到自己当前的基本要求之前好高骛远。最具进取心的员工也是最好的学员。不要让学员们过度自信，只有当他们满足当前职位对其的要求时，才促使他们去思考下一个职位的问题。

问：教练辅导和导师制之间有什么区别？

答：教练辅导一般关注的是解决现有工作问题，如何在现有职位上获得成功，其中大概10%~15%的重点放在下一个职位之上。导师制则相反，它将大部分的重点放在今后的发展之上（比例占到80%~85%），

只有15%~20%的部分关注当前的工作表现。这两个词有互用的倾向，但应该清楚这两者强调的重点有所不同。

一线观察：

• 实际中的教练辅导往往质量平平甚至质量低劣。下面是我们发现的一些具体的问题：教练没有相应的资质；没有明确的教练辅导目标以及教练辅导效果评估；工作标准太低；领导者们将自己托付给没有经过严格训练的教练；员工们指望教练辅导能带来神奇效果。在本书第1版中，我们没有具体论述如何才能使教练辅导产生实效并对企业有利。让学员感觉到更好并不是一个真正有效的教练结果。

• 不要低估了教练辅导对成为一名优秀领导者的重要性。本书出版之后，在与公司进行合作的过程中，我们将教练辅导列为领导者职责的一部分，这一点深受各个公司的赞赏。当领导者了解到教练辅导下属能够更为有效地工作，有助于提升公司绩效的时候，他们也更加能够体会到教练辅导的价值。如果要将教练辅导任务交给一家声誉卓著，但对公司情况不够了解的教练辅导机构，公司老板就要亲自参与，否则无法实现教练辅导的价值。聘用一位专业的教练并不能减轻老板的责任。老板必须：①清晰沟通预期目标；②花时间和教练沟通，确保他能够胜任自己的工作；③跟踪教练辅导进度；④对结果进行测量；⑤确定教练辅导任务何时完成，如果没有改善，解聘教练。

• 对教练的选择需要一个好的选拔标准。不幸的是，我们发现，很多领导者都没有这个选拔标准。他们根据：①知名度、②地域是否方便、③教练价格、④中间人或者“教练公司”的推荐来选择教练。领导者们很少根据教练过去参与解决具体问题的成果来选择。我们相信，“多面手”一般鲜有价值。相关问题的专家，例如针对战略规划教练辅导的战略规划专家、从事员工选聘教练辅导的选聘专家等，都是公司的应有选择。如果你不能确定具体的教练辅导需求，你就不应该聘用教练。你可以自己进行教练辅导，直到你确认自己不具备某种技能或能力，或者不能够承担这一教练任务时再去聘用他人。多面手型的教练（他们一般去年在进行高管研究，前年在搞组织开发，大前年的工作又是离职安排）不会有太大帮助。在你想要完成的工作领域拥有经验的教练最有价值，即使他们的教练辅导技术并不完美也没有大碍。这就是为什么你本人可能才是下属的最佳教练的原因所在。

• 人们都高度重视学习，却不重视教练辅导。大多数人都愿意自学却不愿意被人教练辅导。领导者如果将教练辅导作为与下属对话的正常构成，将会取得最好的效果。在和下属讨论某个问题的时候分享一些想法和先前的成功经验，无疑是最具影响力的。其实完全不需要“教练辅导”这个特殊的环节。那些成功进行教练辅导的领导一般都在日常管理中有效地进行了教练辅导。员工们似乎也更愿意接受这种方式。当然，有些员工还是愿意有一个“教练”，这表示公司最重视自己，并优先考虑他们的发展。业绩提升是教练辅导的一个关键，老

板通常掌握着员工业绩提升的关键因素，而且他完全可以亲自教练辅导下属，不用聘请外部教练以增加公司成本。

第14章　领导梯队模型惠及全员

创建一个领导梯队模型需要的不仅仅是书面的文字和图表，更要求广大员工改变行为方式，尤其是组织最高领导层级的成员。首席执行官、集团高管和事业部总经理都需要审视自己的领导技能、时间管理能力和工作理念。如果他们发现自己没有在正确的层级上工作，就需要自己首先迈出第一步，将领导技能、时间管理能力和工作理念提升到与所在层级相匹配的水平之上。

要实现这些转变可能会面临巨大的阻碍，这会带来一些问题。很多高级管理人员并不愿意改变“让他们到达高层职位”的行为方式。很多企业并不重视对高级管理人员的培训，因此缺乏鼓励行为改变的激励措施和支持。而且，人力资源部门有时并不了解高层管理者的工作，也没有积极参与业务战略和发展要求的制定，所以也无法提供很多必要的支持。

但是，这些障碍也是很容易克服的。领导梯队模型为改变领导及其他员工的行为方式提供了理论和实践指导。我们相信领导梯队理论（六个不同的领导力发展阶段，每一阶段都要掌握特定的领导技能、时间管理能力和工作理念）会让组织和员工对领导层级有不同的认识。当今世界人才争夺战愈演愈烈。领导梯队模型提供了一种在人才竞争中胜出的方式。

不管你在企业的哪个职位上，都可以应用领导梯队模型来思考、谈论和决策如何培养企业的人才。此时，你可能需要说服自己和其他人，采用领导梯队模型是很有必要的。一些人可能更愿意花钱去聘请业界明星人物，其他人则对抛弃传统的领导发展模型犹豫不决。

鉴于以上原因，我们来看一个来自万豪国际酒店集团的真实案例，该案例是关于万豪国际如何采用领导梯队模型的，它探讨了在当前和今后阶段，领导梯队模型对企业与个人的多样化收益。在某种程度上，我们已经论述了将合适的人安排在合适的位置上所带来的最大好处：如果领导梯队模型完整且运作正常，企业的整体业绩能得到提升，并且能够实现并保持竞争优势。对于特定的团队和个人来说还有很多其他的积极影响，我们不再详细讨论，这些积极的影响可以帮助你构建并使用该梯队模型。

使领导力开发成为核心竞争力：万豪国际的最佳实践

在新经济时代，房地产巨头万豪国际把自己打造成一个领导人才辈出的企业。万豪国际的成功经验在很多地方都有记述。万豪始建于1927年，最早是A＆W汽水特许经销商，现在万豪已经发展成一家拥有180亿美元资产的国际性企业，管理着全球10个品牌下的2000多家酒店、高级生活社区、假日旅馆和行政公寓。万豪国际主席兼首席执行官比尔·马里奥特始终记着其父亲也就是公司创始人的一句话：“成功永远没有止境”，他在1997年让总裁兼首席运营官比尔·肖和人力

资源主管布伦达·基根在公司内部建立领导力开发项目。马里奥特知道，他需要一个强大的领导人才库来支持公司的快速成长计划，并且为公司在日益复杂和技术网络化趋势明显的全球商业环境中实施竞争行动做好准备。

基根意识到，即使公司在业界因其实力雄厚的管理团队而闻名，但是公司还是需要一个全新的意识和技能基础来推动和强化领导梯队模型。早在1998年的时候，基根就聘请了戴维负责该项事务，戴维是花旗集团人力资源部门高级管理人员，拥有工业和组织心理学博士学位。在花旗集团期间，戴维在该公司的全球化战略转型中发挥了不可或缺的作用，他为公司构建了高水准的领导力开发系统。另外，他还重点采用领导梯队模型，使企业各层级的经理人员都得到培训。随着花旗集团领导力发展系统的不断完善，戴维开始设想如何规划领导力发展程序，使员工、经理以及人力资源专业人士的角色能够形成有效的互补，而领导梯队模型所提供的框架和语言使他的设想变成可能。被聘为领导力发展项目的主管之后，戴维和万豪的同事通力合作，在吸收先前经验教训的同时也找到了最佳的实践方式。他们已经创建了一个既能反映万豪公司文化背景，又能应对全球经营挑战的系统。

马里奥特的努力的确卓有成效，除了建立起一个更宏大的杰出管理人才储备之外，万豪集团很有可能从中获得更多的收益。马里奥特想要得到华尔街的认可，他的股票估值要能够和其他著名品牌比肩，

而不是仅仅限于宾馆行业。如果注意到这些知名品牌的影响力以及在赢利方面的经营记录，就会更加清楚如何成为这样的品牌。最近的研究显示，“管理质量”已经成为投资决策中一个越来越重要的因素。这可能是因为投资者认为一个拥有稳固、明确的领导梯队的企业更有可能创造持续性的利润。一个企业的“领导品牌”可以成为当今投资领域中极其有价值的一项资产。因此，马里奥特在领导力开发上的创新举动以及万豪在全球的品牌地位和经济实力能够保证公司在未来的良性发展。

万豪的领导力开发系统是建立在共同而又朴素的信念、实践和语言之上的，它们之间相互依存，并且拥有一个共同的领导梯队模型基础，因此强劲有力。

万豪领导力开发系统的一个根本原则，是一个公司的高级管理团队的素质会对人才梯队产生最重要的影响。与此相关的第二个原则是，高级经理们必须在开发下属层级的人才储备方面担负责任。总裁兼首席运营官肖本人就参与其中，实施直接领导职责，他亲自负责开发人才储备。他的每一位直接下属也都这么干。万豪国际250个最高级职位的候选人都参加了一个结构化的领导评估面试。评估面试、选拔程序以及新任领导的培训规划都以工作说明作为指导。

万豪领导力开发工作的第一项举措就是建立人力资本执行委员会。委员会由总裁兼首席运营官主持，其成员都是公司最高级管理人

员，他们负责制定业务战略、经营其他形式的资本（例如财务资本）以及做出重要决策（例如企业收购）。与麦肯锡公司1998年的人才战争研究中所提出的准则一致，万豪已经将领导力开发提升到企业最重要的议事日程上来。委员会积极参与公司未来领导的确定、评估和培训，并且参与战略和政策的制定以强化万豪领导梯队。

万豪领导力开发系统的基石就是领导才能开发细则（LTDI）。这个开发细则是一套程序，万豪可以使用这个程序来评估各领导层人才的实力，确定当前已经做好准备能够获得晋升的经理。这个程序能保证所有经理的领导力开发都与领导梯队模型所设定的一致。万豪最初在250名最高级经理中使用了LTDI，现在这一细则已经推广到企业所有领导层级。

万豪的高级人力资源经理应掌握以下专业技能：管理人才的评估和开发、拟定工作规范以及诊断阻碍或促进员工绩效的组织问题等。万豪业绩优秀的高级一线经理都逐步接受此类技能培训。这是因为大家都意识到这样一个事实，那就是在新经济中，人力资源的有效性，尤其是领导人才的培养，将是决定竞争力的确定性因素。人力资源经理和一线经理的培训都要从领导梯队模型的使用开始。

万豪的领导力开发系统为经理们提供了工具，帮助他们对稀缺的培训资源做出合理的分配。在大多数公司里，这一决策都要求领导力开发的理念发生转变。万豪并不是主要依赖外部的教育或是最新、最

时髦的理论，其领导力开发系统重点使用工作中的实际情境来促进经理的发展。而且，经理们被培训成从投资回报率的视角来考虑职业发展问题，同时将实现预期业绩目标的可能性考虑在内。这就保证了培训资源以一种最优化的方式得以配置。根据领导梯队模型所界定的该培训对象所处的领导层级，以及该层级的特定职责要求，这个员工及他的经理应当识别机会用以展示和强化新的领导技能、时间管理能力以及工作理念。经理应该发挥优秀的教练作用，并对下属的进步给予反馈。在这个过程中还要重点给那些“已经准备好了”的高绩效者安排新的并且更具挑战性的任务。外部和内部的培训项目都可以用于辅助在职的培训过程。

除了使用领导梯队模型作为领导发展系统的框架，万豪还创建了一个精简的高管竞争力模型，用于描述250个最高级经理的具体工作业绩。简而言之，竞争力模型是按照下面的等式制定的，该等式由领导力开发领域内的顶尖专家开发：

领导有效性=特质×结果

例如，为了实现其运营的规模优势，万豪要求其领导者与他人开展合作，共享资源以提高下属的绩效。万豪已经重新调整了公司的高级经理培训课程，并且将领导梯队模型以外的外部课程以及万豪的高层竞争力模型整合在一起。

也许万豪的最突出之处在于创建了一个可测量的领导力开发系统。万豪通过使用一系列的网络工具，使得员工们能够输入自己过去的职业经验、目前的工作挑战、培训需求以及职业理想的信息，他们的经理和同事们则可以提供关于领导竞争力和相关管理技能的信息。万豪还使用一个网络化的心理测量工具来获取关键员工的信息，如创造力和自信心。在人才讨论环节，高级经理需要将各种信息资源整合起来，讨论所有经理的培训过程，确定那些能够承担更艰巨任务的高绩效人员以及那些还需要提升各方面能力的员工。拥有人才评估经验的人力资源专业人士会展开针对后者的深度面谈。在整个面谈过程中，应该以“什么培训活动将会带来最大的投资回报”为主线（尤其是关于一些最珍贵的培训资源配置，例如时间管理活动和挑战性的任务）。由于领导梯队模型对于不同层级的职责要求做出了界定，这一模型可以用于面谈过程。

深度面谈要综合运用通过信息技术和讨论环节搜集到的信息。除了证实最近的工作绩效以及确定面试者的技能能否与其领导层级相匹配之外，面谈的重点还包括评估那些对高层领导者的有效性产生重要影响的因素：学习的敏锐性，当今快速变化的商业环境要求领导们勇于探索，能够快速学习，适应下一个工作情境；处理逆境的能力，因为高绩效者通常要能够克服工作中的障碍，而不是将其作为失败的借口；情商，由于今天的技术发展已经使得与其他人合作变得更为重要。

在全面的领导力开发理念倡导下，万豪努力调整其他相关的程序和机制。例如，由于领导梯队模型的质量取决于基层领导人员的素质，万豪已经运用一种“组合管理”的方式来保持与大学的关系，促进校园招聘工作。按照这一方式，万豪对几个相关领域进行了评估，例如新录用学生的留任情况，以此来确定资源的分配并且提高高校顶级人才的招聘效果。这里有另一个例子，1999年万豪举行了第一个全球性女性领导会议，2000年主办了一个类似的活动，活动主题是多样化的领导。最后，与很多其他大公司一样，万豪正在努力创建以网络为基础的管理层招募和学习系统，这个系统能够以更高的效率更有力地实现多种功能，同时将资源重新分配到能产出更高价值的活动中去。

工作进展非常迅速，因此也强化了公司对该项工作的信心和决心。在短短几年内，通过高层领导者的努力、高素质员工队伍的支持以及领导梯队模型的强大力量，公司取得了巨大的进步。

使得人才发展更加简单可行

人人都在谈论人们应该如何对自己的个人发展负责，但并不是每个人都能说清楚如何负责。同样，每个企业都有一些极具发展潜力的员工，组织将他们安排在发展快速的职位上，但是“极具发展潜力的人”这个概念本身并没有什么意义，尤其是从发展的角度来看。一个

具有很大潜力的人可能与另一个具有极大潜力的人有不同的培训需求，但是由于他们的职位接近，组织将他们赋予同样的培训内容。

让我们来看看领导梯队模型解决这些问题的两种方式。

建立共通的语言“潜能”、“开发”以及“全面绩效”都是软性的、不清晰的概念，在真实的管理情境中实际用处不大。领导梯队模型对这些概念做了更清晰的定义。例如，领导梯队模型将潜能分成转型、成长和熟练三种类型，这种具体的划分更容易确定员工未来能够胜任的工作。很多时候，我们能看到两个人（通常是一位高层管理者和他的直接下属）在琢磨继任计划时，对继任者的潜能问题争论不休。他们发生争执并不是因为缺乏对候选人的了解或者不尊重对方的意见，而是因为他们对潜能的定义以及该职位的要求所持的观点不同。如果他们能够将潜能定义得更为具体，就不可能出现这种争论（可能也不会出现有关继任者的糟糕决定）。同样，与每一个人探讨六个领导层级和相应的特定领导技能、时间管理能力和工作理念，这将为员工提供一种有效的方法以确定他们是否有效地完成了自己的职责。

建立一个自我管理的框架　诚实的自我评估和对业绩差距的个人感知都能够强有力地推动自我发展。然而，不幸的是，大多数企业都缺乏一种使自我评估简单易行的体制，也没有制度确保能够给员工带来信心，相信自己工作的方式符合公司的预期。一旦企业把领导梯队

模型当做黄金准则并传达给每一位员工，领导梯队模型就能提供通用的评测方式并且识别相应的职责要求。一位经理能够很快地确定为了向下一个领导层级发展，他需要掌握哪些领导技能、时间管理能力和工作理念。他还能够立刻确定自己是否具备当前层级所要求的领导技能、时间管理能力和工作理念。放眼全球，我们常常能看到有些经理全力以赴接受新的挑战性任务，以发展他们的领导能力。但是我们还发现，有些经理不愿意承担这些任务，原因是他们认为公司可能不欣赏他们的努力或是因为他们不确定自己是否在做正确的工作，缺乏一个有效的框架来指导他们做出正确的决策。

向董事会提供见解和信息

到目前为止，关于领导梯队模型如何协助董事会成员的讨论还很少。我们必须要探讨领导梯队模型如何以不同方式支持董事会工作，尤其在决定首席执行官的接班人选方面。最近几年，董事会在选择首席执行官的时候总是办事不力，大量首席执行官失败的例子可以作为佐证。我们发现，如果董事会使用领导梯队模型来解决以下问题，他们就能选出更合适的人选。

缺乏首席执行官职位的工作规范　在考虑首席执行官的继任问题时，董事会本能地将重点放在继任人选身上而不是该职位的要求上。由于董事会成员通常都是现任或者退休的首席执行官，他们通常觉得自己知道这个职位的职责要求是什么。虽然这些职位的要求有相似之

处，但是由于公司文化差异、竞争环境以及面临的具体挑战不同也会导致不同公司的首席执行官职位职责要求有很大的差别。领导梯队模型的第六个阶段可以用于确定首席执行官的具体职责要求。公司可以运用该阶段所必需的领导技能、时间管理能力和工作理念来对候选人进行评估。董事会可以进一步添加一些组织的特定要求，并且调整职责的要求。但是领导梯队模型的标准很客观，不受董事会成员过去担任首席执行官时的工作经验的影响。

只考虑首席执行官职位　首席执行官的继任计划不应该仅仅是选择一位新的首席执行官的问题，尤其是在当前高度复杂且多样化的环境中。要实现最高层的有效领导，需要团队合作，董事会应该将首席执行官和他的直接下属视为一个团队。然而，出于很多原因，董事会往往只重视首席执行官这个职位。评估和审核高层管理团队对董事会来说似乎是一个艰巨的任务。领导梯队模型降低了这一任务的难度。董事会可以使用不同领导层级的职责要求（包括领导梯队的职能分支）来评估高层管理者、首席财务官、人力资源主管和其他领导。至少董事会可以很快了解到谁能胜任自己的领导角色，同时还可以了解到谁可以朝着首席财务官、高层管理者等层级发展。

忽视了更大运营系统的健康　即使董事会在决定首席执行官继任人选时，考虑到了其他高层管理者，他们通常还是会忽视更大范围内的继任问题。董事会是领导梯队模型的管理者，他们需要时刻警惕确

保梯队模型自上到下都运作正常。董事会不仅要解决高层管理者的任命问题，还需要经常提出以下问题确认员工是否正准备通过六个领导发展阶段。这些问题包括：

◆ 公司要采取什么措施来确定不同领导力发展阶段的合适人选？

◆ 公司应该怎样帮助员工通过这些发展阶段？

◆ 公司应该何时以及如何对每一个领导力阶段的领导技能、时间管理能力和工作理念进行评估？

我们已经发现，将领导梯队作为人力资源委员会工作的一部分，将能更好地保证各层级都有稳定的人才储备。

下面我们来讨论领导梯队模型对六个层级中的个体的益处。

首席执行官

显然，如果一家企业各个领导层级的业绩都非常良好，首席执行官也会从中获益许多。任何能够避免陷入人才争夺战，“发展自己的人才”的企业都将享受到梯队模型的最终益处，负责推行这种新的领导方式的首席执行官将会得到股东们的嘉奖。领导力方面的优势也是股价上涨的根本驱动因素。

领导梯队模型还可以作为企业领导的风险管理工具，很多首席执行官都清楚新产品、新服务所带来的风险，而且大多数首席执行官都在投入新产品之前就进行了适当的准备工作，例如市场研究、质量检查、实验品测试等。这些活动有助于管理风险。奇怪的是，企业在做出重大的人员选择决策时却不会运用同样严格的风险管理方法。部分原因是企业不十分了解自己的员工，以至于在提升某位员工时并不清楚相关的风险。他们没有意识到这位获得晋升的员工需要新的技能、时间管理能力和工作理念，而且，如果他缺乏这些素质或者不愿意开发这些素质时，将会产生很大的风险。

比如，企业要将一位职能主管提升为事业部总经理。要实现从职能经理到事业部总经理的转变有很多困难，其中一个难题就是学习如何将职能计划和行动结合起来，以一个统一协调的业务团队来工作。为了有效地完成这一整合，事业部总经理必须重视所有的职能。要想管理这个领导发展阶段的风险，首席执行官就应该向高层管理者询问以下问题：

◆ 关于新的事业部总经理，事业部副总经理从他们的感受中怎么看？

◆ 他负责的从概念到用户的新产品开发工作做得怎么样？

集团高管

企业这一层级的领导者最有资格为事业部总经理选择继任者。实际上，高层管理者有时候会逃避这种责任，因为他们不知道如何承担这种责任。如果领导继任问题是偶然性的，或是企业的一项特殊活动，高层管理者就会很乐意允许人力资源部门来承担这项事务。然而领导梯队模型清楚地确定了每一个领导层的职责要求，这就充分推进了继任计划的制定。确定继任人选这个看似艰巨的任务就变得简单易行。

我们还发现，领导梯队模型让高层管理者受益良多，因为该模型使高层管理者的职责更加明晰。相对于其他层级的领导，高层管理者更不清楚自己的职责所在。他们尤其不清楚自己与企业领导和事业部总经理之间的职责区别。高层管理者与其上下级之间的职责经常会出现重叠和断层。有了领导梯队模型，高层管理者可以清楚地知道自己在组织中承担什么责任。

事业部总经理

这个领导层负责创造短期利润，以及制定实现长期成功的策略。因此，事业部总经理特别重视收入和成本。领导梯队模型可以为任何企业预防或者减少最大的一部分成本：员工在错误的层级上工作。让员工在正确的层级上工作不仅能够减少交易成本，还能压缩需要完成这些工作的员工人数。消除不同层级之间的职责交叉和责任断层能够提高业务运作效率，从而可以用更少的人员来完成更多的工作。

同样重要的是，要顺利地通过该领导阶段是极其困难的，来自高层管理的教练辅导有助于加速这一过程。但是在大多数情况下，事业部总经理都没有受到这一教练辅导。相反，新的事业部总经理往往会被派去参加为时几周的企业总经理培训课程。无论这种培训是否有效，当事业部总经理回到自己的工作岗位，只能依靠自身的努力开展工作，而且总是显得力不从心。领导梯队模型规定高层管理者要给予事业部总经理教练辅导和指导，而且明确了一点，那就是企业高管必须重视并且投入大量时间在事业部总经理的教练辅导工作上。

事业部副总经理（职能主管）

从事业部副总经理到事业部总经理是非常有挑战性的，很多事业部副总经理不能应对这种挑战，因为他们不了解实现这一转变所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念。而领导梯队模型让他们明确其职责要求是什么以及他们应该制定什么样的职业发展目标。领导梯队模型特别指出了领导成熟度的重要性。梯队模型还有助于他们做出重要的职业生涯发展决定，尤其是关于他们想在今后从事职能方面还是业务领导方向的工作。当职能主管清楚了不同的发展方向所需要的特定要求后，就能做出更理智的选择。

部门总监

这可能是所有领导职位中最毫不起眼的了，某一个职位越不显眼就越需要更多的自我管理工具。有很多部门总监都深陷身份危机：他们不清楚自己职位的责任是什么，更不知道如何履行这些责任。领导梯队模型清楚地指出部门总监应该重视对一线经理的培训和指导——作为人才的开发者，他们要发挥领导梯队模型的优势。他们必须帮助员工个体实现角色转换，适应自己的第一份管理工作，而且要保证这些新经理能够重视自己的管理职责。

如果没有领导梯队模型，很多部门总监就不知道自己的工作是什么以及如何完成这些工作。通常企业会对一线经理、职能主管和事业部总经理进行培训，但是却遗漏了部门总监。部门总监只要看看自己在企业领导梯队上的角色和位置就会有很强的目标感，也会更清楚自己的职业发展方向。

一线经理

一线经理在决定成为一名管理者时必须清楚地知道某些事情，领导梯队模型也会迫使他们弄清这些事情，这就是他们是否已经确立某些理念、发展某种技能并且对自己的日程做出相应调整？当他们面临这些变化时，一般都会问自己，我真的想要成为经理吗？如果他们不想面对这些变化，他们只会成为追求金钱和地位的经理，而且在这个领导层上也不会有好的工作业绩。

从职业发展的角度来看，领导梯队模型对一线经理也是很重要的。一线经理总是对自己如何规划职业生涯以及他们的工作表现是否够好疑惑重重。一线经理可以用领导梯队模型来评估自己的绩效。领导梯队模型还可以指出要掌握下一层级所需的技能需要接受哪些培训和开发。

柔性领导梯队模型适应组织的变化

我们已经讨论过，六个领导力发展阶段和相应的领导技能、时间管理能力和工作理念并不是一成不变的。即使是现在，我们发现还需要对一些要求进行小小的修改以适应特定组织环境。在一些企业里，五个领导层级更能精确地反映企业的实际领导层级情况，在另一些企业，可能需要七个领导层级。我们要强调的是，对领导梯队模型的修改不仅是可以的，而且要想方设法去修改，使其更好地适用于企业的结构和文化。

实际上，我们发现，经过一些局部修改的领导梯队模型尤其适用于三类组织，它们都不遵循传统的商业模型。我们来简单探讨一下这种模型是如何解决电子商务、医疗保健和大型组织的领导问题的。

电子商务　由于电子商务企业的领导者大多来自旧的经济形态，因此这些企业在新经济时代将会面临很多风险。随着规模不断扩张，企业需要领导者具备传统业务方面的能力——战略能力、运营效率

等。领导梯队模型为它们提供了风险管理的工具。领导梯队模型可以确定不同领导职位的具体要求而不是仅仅找到某些拥有类似“头衔”的人。对领导者来说，要改变旧经济形态下的工作方式，采取与新经济相适应的工作方式是很难的。但是如果使用正确的选择标准，这种转变也会变得更加简单。

医疗保健　首席执行官失败在这个行业是很常见的现象。我们不需要费时讨论HMO及其他医疗保健公司的问题。医疗保险行业，尤其是医生这个群体、医院和HMO都极其需要更好的领导模型。这个行业要求领导者提供更清晰的指示，提高服务的效率，实现有效的案例管理，并且和合作伙伴建立稳固关系。因为医疗保健行业的很多领导者都被当成医生来培训，他们一般都缺乏领导技能和培训能力。领导梯队模型能够帮助这些医生了解向新的领导层晋级所需的技能、时间管理能力以及工作理念。这个模型还有助于他们意识到自己没有得到很好的开发的方面，并且向他们提供一个确定和规划自己发展方向的路径图。

大型企业　尤其是在电子通信、汽车或者金融服务行业，由于企业间合并、收购和合作所导致的规模扩大而产生了史无前例的领导问题。过去从来没有出现过这样巨大、这么具有国际性而且极具竞争力的企业，因此关于如何有效运作这种巨大的企业仍然存在很多难题。

其中一个问题就是企业合并时会出现领导职位的冗余。一般情况下，一位领导留下，另一位就要离开，但是做出谁去谁留的决定一般并不是根据领导能力而是受公司政治的影响。有时候，甚至是随机做出这种决定的："我们从A公司那里留下10位领导，但是B公司只留了4位，因此现在我们必须再保留B公司的三四位经理"。同样，如果这两个公司的领导体制不同，通常会出现领导标准和领导方式的冲突。

领导梯队模型能够将各领导层级要求标准化，也能帮助企业挑选出最适合某个职位的员工。

最后，也许领导梯队模型最大的价值就是它提供了一种框架，企业可以基于这个框架建立新的组织结构，也可以以这个框架为指导对既定的组织结构进行调整。今后，我们所讨论的六种发展阶段都有可能发生变化。由于电子商务几乎影响了每一个企业，其他大的趋势也促使企业开始重新定位，确定必须要做的事情，领导力发展阶段当然也要做出变化以适应这种趋势。然而，无论外部环境怎样变化，领导梯队模型始终是有效的，因为它的核心内容是能够经历时间考验的：领导要经历几个发展阶段，每个阶段都有特定的工作理念、领导技能和时间管理要求。领导们绝不能跳过其中任何一个阶段，因为他们要在企业中承担更多的责任，施加更强大的影响力，如果他们处于不合适的层级，领导梯队就会发生阻滞现象。

掌握了领导梯队模型，任何企业都可以开发属于自己的人才，并且在当前和未来都能够实现领导能力的最大化。

常见问题：

问：我们如何从领导梯队模型中获得最大收益？

答：你必须使用企业自身的术语、领导力发展阶段和业务目标来界定你自己的领导梯队模型。正如前面提到那样，这样做的企业在绩效和发展方面都取得了明显的进步。本书致力于在这方面给予指导，下一本书则会提供更多的内容，因为它有更多的关于“如何实施”的内容。在我们和企业合作的过程中发现，那些根据本企业的实际情况对领导梯队进行修改的企业相对于那些没有这么做的企业会获得更多的益处。与篮球及其他任何竞技性活动一样，商业只有在实践中才能看到效果。

问：在小型企业中推荐使用领导梯队模型吗？

答：很小的企业，比如说个体户或者仅仅是一位领导管理几名员工的情况，不会从领导梯队中获得多少益处，除非这个企业正在快速成长或者正准备这么做。随着企业的发展壮大以及领导层级的增加，企业所有者要学会转变。我们的客户年收入从200万美元到1000亿美元不等，他们都从领导梯队模型的表述、界定和诊断中获益良多。小型

成长性公司看起来获益最大，因为它们过去没有对职员的任务进行专门化界定。这个模型能够让小企业的经理最大程度地获得员工支持。

问：最让人担忧的是哪个领导力阶段或领导层级？

答：虽然有关领导发展阶段的关注焦点都在首席执行官、事业部总经理以及其他经理身上，其实最大的问题存在于职能主管层面。要发现这一领导层级的问题较有难度。职能主管只要成功地解决了技术难题，并且在争夺资源的过程中领导本职能部门获胜，就会被认为是成功的。然而，职能主管要避免陷入日常的职能工作中，他们应当致力于开发竞争优势。他们应该授权下属去解决艰巨的技术性问题。职能主管通常会重视职能工作而非企业的发展成败，这往往会对公司的业务发展不利。

一线观察：

•我们发现，本章提及的万豪国际公司的案例仍能提供一定的参考价值，尽管时间已经过去相当久。案例中提及的一些人有的已经退休或者职位发生了变化，但是他们仍在采用优秀的领导力开发方法和惯例。虽然2001年的“9•11”事件以及2008年开始的金融危机导致旅游量下降，万豪国际仍保持着良好的发展态势。

•使用领导梯队模型的领导者会明显地感觉到这一模型在两个领导层级特别重要。越来越多的人意识到不同领导层之间的区别可以成

为明晰工作职责和工作重点的有力工具，这一点可以应用到所有的领导层，尤其适合部门总监和高层管理者。大多数企业都没有对这两个领导层级进行很好的界定。多数企业都认为这两个层级是领导发展的过渡阶段，并没有将它们看成是可以带来巨大价值的职位。团队管理和事业部总经理这两个职位可能最难找到合适的人选。而部门总监（面向团队管理者）和集团高管（面向事业部总经理）在确定这两个职位的继任人选时发挥着至关重要的作用。另一方面，他们可能而且事实上也确实会在很大程度上导致新任团队管理者及事业部总经理失败。

• 每一个领导层的人力资源部门人员都会告诉我们领导梯队模型在他们的工作中的应用情况。他们一般会使用“我们的领导力发展圣经”、“我们的北极星”以及“我们的地图”这样的词来形容领导梯队模型。很多人力资源从业者都了解，他们并没有固定的一整套的工作程序，例如财务人员工作所需的总账、预算程序以及成本核算系统。行为科学理论在某些方面有一定的效用，但是它不能阐释领导者的工作，或者帮助人力资源人员了解业务情况。它不能自发生成有用的管理框架。领导梯队模型就是企业人力资源管理的核心框架。领导梯队模型对全公司产生的一个巨大益处就是它可以帮助将人力资源的项目和服务结合起来。它还可以帮助所有其他职能部门和事业部了解到企业中的人力资源要素以及各部门应该如何发挥作用。

• 领导梯队模型和相关术语已经录入商业词典，这说明了语言在思考和讨论中的重要价值。实际上，领导梯队模型的语言已经越来越普遍地应用于继任计划、领导力发展和教练辅导。当然语言表述之间存在着差别，因此有关企业的人力因素的思考以及讨论也会不同。我们已经发现了这种问题，但还没有很好的解决方案。很高兴能帮助大家创建领导梯队模型，即使它可能只是后见之明，但是我们已经开始了解到它真正的价值所在。

致谢

我从众多高层经理培训项目学员那里学到了非常多的知识，这些项目包括高管培训项目、企业内部项目（通用电气、联合利华、杜邦、福特和其他企业），以及大学开发的培训项目（哈佛大学、哥伦比亚大学、沃顿商学院、西北大学、杜克大学和宾夕法尼亚州立大学）。在此，我对它们深表谢意。

过去几年中，密歇根大学的Noel Tichy教授和Patty Stacy对我在这一领域的研究也有重要的启发。

与首席执行官们在一起工作的经历给我带来了很多启发，因为他们对员工非常了解（员工什么能够做得最好，他们在哪方面有缺陷），并且不受偏见和华丽辞藻的干扰，他们懂得如何培养领导者，同时，他们的信任对我的研究是必不可少的。在此，我对他们表示衷心的感谢。

拉姆·查兰

Walt Mahler向我介绍了《领导梯队》一书所传达的观念。为了便于我能够充分地理解，他结合生活中的例子认真地为我讲解。

《领导梯队》在实践中的成功应用证明了本书的价值。我要向成功应用这一概念的人们表示感谢：南加州Edison公司的Tom

Flanagan、盖普的Sam Wassaerman、BAT公司的Jane Howard和David Burrell、QR有限公司的Lance Hockridge、Jo Best和Tracey Waters、美国癌症治疗中心的Steve Bonner和Matt McGuire、可口可乐希腊公司的Doros Constantinou和Bernard Kunerth、Aker Solutions公司的Kjetil Kristiansen以及微软的Carrie Olesen。

我的一些成功推介领导梯队模型概念的同事和朋友包括：Barry Venter、Peter Ivanoff、Adriana Gontariu、Terry Gilliam和Greg Waldron。

Barbara Kostka将我的草稿整理成可供阅读的手稿，他的工作非常棒。

斯蒂芬·德罗特

在组织如何开发那些对它们的成功至关重要的领导潜能方面，很多人对我的思想过程有着影响。不过，有一个人不仅对我的思想，同时也对我的职业生涯影响很深，他就是拉姆·查兰。拉姆·查兰非常出色，他在其岗位上帮助了许多人，能和他一同编写这本书使我感到非常荣幸。

此外，我还要特别感谢David Dotlich，他在我担任顾问期间为我提供了很大的帮助。David把我介绍给CDR国际的两名合伙人：Steve Rhinesmith和Peter Cairo，他们对我在培训和开发方面的思想也产生

了一定的影响。最后，我要非常感谢Neil Johnston，我非常享受与他共事的岁月。

有许多客户为我提供了很多能够带来个人乐趣的工作机会，在此我要感谢你们所有人。

最后，感谢我的妻子Sarah，她对我非常重要。感谢我的孩子Allison和Amy，以及Amy的丈夫Ted、我的外孙子Jeb，是你们赋予了我生命的意义。

詹姆斯·诺埃尔

翻译说明

本书专业性很强，专业词汇较多，译者基于多年企业管理经验，通过与通用电气、联想集团等全球知名企业的高管人员探讨，对关键术语进行了反复核对，并考虑中文使用习惯进行意译。为了帮助读者更好地理解本书，特整理出两类关键术语的翻译说明，供读者参考。

领导者在六个领导力发展阶段都需要发展的三个方面：

• skill（requirement）——领导技能，本书着重强调的是领导力的发展，所以skill特指领导技能。

• time application——时间管理，即时间的应用和配置。

• work values——工作理念，直译为“工作价值观”，按照通常的说法其实就是工作理念。

从员工到首席执行官六个领导力发展阶段的称谓：

• managing self——管理自我，即“个人贡献者”。

• managing others——管理他人，即“一线经理”。

• managing managers——管理经理人员，即“部门总监”。

• functional manager——管理职能部门，通常是“事业部副总经理”，在特定地方也翻译为“职能主管”。

• business manager——管理事业部，即“事业部总经理”。

• group manager——管理业务群组，即“集团高管”。

• enterprise manager——管理全集团，即“首席执行官”。

译者后记

本次有幸翻译《领导梯队》这部“领导力开发的圣经”，既是一次难得的学习机会，也是一次难忘的经历。

多年前，曾经听清华经管学院杨斌教授提到拉姆·查兰的这部大作，但一直没有机会阅读原著。2010年5月，在芝加哥参加美国培训与发展协会（ASTD）年会期间，我在市中心“华丽一英里”商业区书店偶然发现了查兰的新著《高管路径》以及这本《领导梯队》（第1版），真是欣喜万分，这正是我们中国企业渴望的领导人才培养理论体系和最佳实践方法。回国后，立即推荐给了曾经成功运作查兰先生《执行》一书的机械工业出版社华章公司，得到了公司领导的高度重视，并委托我们翻译这两本畅销书。

当时，鉴于《领导梯队》（第2版）将于2011年1月出版，且较10年前的第1版有较大的改动，增加了不少案例和一线观察，出版社建议我们首先翻译《高管路径》一书。因此，今年春节后，第一场瑞雪飘零的时刻，我们开始了本书的翻译。

作者拉姆·查兰是杰克·韦尔奇最为推崇的管理咨询大师之一，在为通用电气、杜邦等《财富》500强企业CEO提供咨询和教练辅导的近40年中，他的穿越时空的哲学理念、卓越的商业洞察力和深邃的管理思想，总是将复杂的商业问题化繁为简，剥离出它们最基本的元

素，帮助企业家们聚焦重点、突破自我、与时俱进，赢得了商业界广泛的赞誉和推崇。正如杰克·韦尔奇所说：查兰有一种从无用信息中提炼出有用信息，并以温和有效的方式将信息传递给他人的罕见能力。更重要的是，他还善于把长期积累的咨询经验和商业思想转化为企业界渴望的畅销书，指导企业“做正确的事情”和“用正确的方法做事”，其著作《执行》、《高效的董事会》、《持续增长》、《CEO说》、《卓越领导者的8项技能》、《转型》、《逆转力》等，每一部著作都成为企业家必读的商业畅销书，也广为中国企业家们所熟知。

本书《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》是拉姆·查兰与斯蒂芬·德罗特、詹姆斯·诺埃尔两位曾经在通用电气克罗顿维尔培训中心担任领导力开发负责人合作的结晶，可以说，这部书源于通用电气的领导人才培养，发展于他们长期为众多优秀企业的咨询服务之中，是众多卓越企业最佳实践的理论总结。

每一个组织都渴望从优秀到卓越，实现基业长青，但真正的“百年老店”却屈指可数，究其原因，一个关键的因素是企业在持续成长过程中没有完成从“市场驱动”、“创新驱动”到“领导力驱动”的转型，120多岁的通用电气成功地实现了上述转型，成为企业界的楷模，在为股东和社会贡献卓越业绩和丰富经验的同时，通用电气为《财富》500强企业培养出了170多位CEO，成为领导人才培养的“黄埔军校”。

本书揭秘了通用电气等世界级企业的领导人才培养模式，阐述了从员工到首席执行官的领导力发展六个阶段（6P），领导者在每个阶段都要从领导技能、时间管理能力和工作理念三方面实现转型。同时，本书详细介绍了领导梯队模型对于公司的绩效提升、继任计划、教练辅导和职业发展的重要价值。

在书中，作者开发出了一系列新颖、实用的领导力开发工具，处处闪现出创新的火花。例如，在第5章“从管理职能部门到事业部总经理”，为了帮助事业部总经理实现领导力转型，作者提出了“协同三角形模型”，使得总经理能够统筹兼顾战略方向、组织能力与人员能力三方面工作，实现事业部工作的全面系统管理；在第9章“业绩改善”章节，提出了“判断绩效状况的三类标准”：卓越绩效、优良绩效和较差绩效，并运用“绩效图解”直观、形象地解释全面绩效、非全面绩效、不合适绩效和绩效缺口等抽象概念，使得读者容易理解和运用。

此外，作者精心挑选的通用电气等世界级企业的真实案例，与每一章节内容高度契合、相得益彰，充分展现了“领导梯队模型”的独特价值，令读者可以认真细读、体会。

本书得以顺利出版是团队协作的结晶。在此，首先感谢机械工业出版社华章公司派出的两位优秀的编辑和相关支持人员，感谢袁璐编辑的统筹规划和精心组织，在长达半年多的策划、编辑过程中，多次

与我们讨论书稿的定位、关键术语翻译和市场推广，力求翻译工作与读者需求高度契合，最大限度为读者提供最好的书籍。感谢优秀的宁姗编辑精益求精，高水准的校对编排，提高了文字的准确和排版的美感，为读者创造了阅读的另一种价值。

感谢通用电气中国有限公司副总裁许正先生、仲量联行中国区副总裁花沭成先生、Right Management的刘抒珍女士等朋友对于本书中关键术语翻译提出的宝贵意见。

为了确保本书的翻译质量，我们特别邀请了林嵩、雷静两位老师参与翻译，两位老师曾经翻译过多本畅销书，具有丰富的经验。需要特别说明的是，他们的“宝宝”不久将来到人间，让我们对两位老师在特殊时刻的付出表示衷心的感谢！

在两个多月的翻译工作中，本人主要利用周末和晚上的时间。逐字逐句的翻译工作有时让人随时随地沉醉其中，忘记了周围的一切。如果没有家人的理解、包容和支持，很难想象一直能够保持积极的心态和良好的状态，在此，对家人多年来的无私奉献表示由衷的感谢！

林嵩、雷静两位老师翻译了前言、序言、致谢、作者简介、第4章，以及第8~14章，本人翻译了序言、第1、2、3、5、6、7章，并对全书进行了统一审校。周迎朝参与了部分章节的文字录入工作和部分关键术语讨论，做出了重要贡献。

由于译者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正。

徐中

清华大学科技园学研大厦